

# Day-to-Day Category Management

FÜR  
UMSETZER



gefördert vom



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit

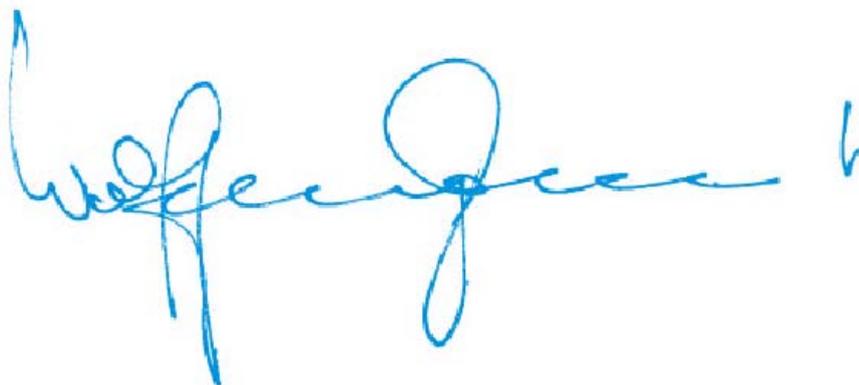
**eBusiness-Standards - eine sichere Investition für die Zukunft**

Das Internet ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und Deutschland repräsentiert den mit Abstand wichtigsten eCommerce-Markt in Europa. Dennoch steuern bislang nur einzelne Unternehmen in Deutschland ganze Geschäftsprozesse - einschließlich von Beschaffung und Vertrieb - unternehmensübergreifend über das Internet. Zwar sind so gut wie alle Unternehmen „online“, gerade jedoch beim betrieblichen Einsatz von eBusiness-Standards, der letztlich das Tor zur Abwicklung internationaler Geschäftsbeziehungen öffnet, besteht noch Nachholbedarf.

Im Juli 2002 wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit das Projekt PROZEUS - „Prozesse und Standards“ - gestartet. Es hat zum Ziel, kleine und mittlere Unternehmen mittels eBusiness an die Nutzung globaler Beschaffungs- und Absatzmärkte heranzuführen. Anhand von eBusiness-Beispiellösungen aus der mittelständischen Unternehmenspraxis wird demonstriert, wie die Effektivität über die gesamte Wertschöpfungskette gesteigert werden kann und welche Fehlerquellen umschifft werden sollten.

Nutzen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus PROZEUS-Pilotprojekten für Ihre eigene Umsetzung von eBusiness-Anwendungen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wolfgang', with a small blue arrow pointing downwards at the end of the signature.

## Das Projekt PROZEUS

PROZEUS steht für "Förderung der eBusiness-Kompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Teilnahme an globalen Beschaffungs- und Absatzmärkten durch integrierte **PROZESSE Und Standards**".

Das Projekt hat das Ziel, Transparenz im eBusiness zu schaffen, zu informieren und Know-how aufzubauen. Hierzu werden beispielhafte eBusiness-Lösungswege in die Wirtschaft transferiert. Ausgewählte kleine und mittlere Unternehmen haben diese Lösungswege in Pilotprojekten erarbeitet. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten, bei denen global einsetzbare Prozesse und Standards im Mittelpunkt stehen, bilden nun die Grundlage einer Veröffentlichungsreihe. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, eigene eBusiness-Projekte zu initiieren und umzusetzen.

GS1 Germany GmbH (der neue Name der Centrale für Coorganisation GmbH) und Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) realisieren PROZEUS für Konsumgüterwirtschaft und Industrie gemeinsam als Verbundprojekt. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).

GS1 Germany dankt den nachfolgend genannten Unternehmen für die Bereitstellung von Informationen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt



Bäckerei Künkel GmbH



Globus SB Warenhaus GmbH & Co. KG

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Mau Unternehmensberatung durchgeführt.

## Inhaltsverzeichnis

Das Projekt PROZEUS .....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
2 Der 8-Schritte-Prozess im Category Management.....	7
3 Projektmanagement .....	23
3.1. Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur .....	23
3.2. Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse .....	32
3.3. Entwicklung eines Projektplanes.....	37
3.4. Auswahl von Dienstleistern .....	46
3.5. Qualifikation der Mitarbeiter .....	49
3.6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte .....	52
4 Weiterführende Information.....	66
5 Checkliste.....	67
6 Abbildungsverzeichnis.....	69
7 Impressum.....	70

## 1 Einleitung

Unter ECR (Efficient Consumer Response) wird eine konsequente Ausrichtung der Versorgungskette an den Wünschen und der Nachfrage des Endverbrauchers verstanden. Hierzu reichen Unternehmen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Kette weiter und können auf diese Weise den Endverbrauchern ein Optimum an Qualität, Service und Produktvielfalt bieten.

Ein Baustein auf dem Weg zu einem ECR fähigen Unternehmen ist die Anwendung des Category Managements (CM). Category Management basiert auf dem Prinzip, Unternehmen auf der Basis von Kategorien (als strategischen Unternehmenseinheiten) zu organisieren, zu führen und zu managen. Hierzu wird ein strategischer Rahmen benötigt, in den die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden sind.

### Category Management (CM)

Der strategische Rahmen von Category Management baut auf **zwei Grundvoraussetzungen** auf:

1. Führung und verbindliche Unterstützung durch das Top-Management  
Unternehmen, die Category Management einführen wollen, benötigen das volle Engagement und die für alle Beteiligten erkennbare Unterstützung des Top-Managements.
2. Unternehmensausrichtung nach Kategorien  
Das bedeutet, dass die Produktpalette nach Konsumentengesichtspunkten strukturiert wird. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:
  - Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Verbraucher?
  - Welche Produkte befriedigen diese Bedürfnisse?
  - Welche Produkte lassen sich aus Kundensicht zu einer Kategorie gruppieren?
  - Wie müsste die Kategorie aus Kundensicht strukturiert sein?

Für die Kategoriebildung spielen unterschiedliche Klassifikationsansätze eine Rolle:

- Bedarfsorientierung
- Produkt- oder Stofforientierung
- Orientierung nach Lieferanten und Marken
- Orientierung nach Preislagen (hoch-, mittel-, niedrigpreisig)

Grundlage der von der ECR Initiative erarbeiteten Category Management-Empfehlung ist der 8-Schritte-Prozess. Dieser gibt Unternehmen, die sich erstmalig mit Category Management befassen, einen strukturierten Leitfaden zur Umsetzung an die Hand. Unternehmen, die Category Management-Projekte bereits durchgeführt haben, bietet der 8-Schritte-Prozess die Möglichkeit, sich immer wieder selbst zu kontrollieren.

Zur optimalen Steuerung von Kategorien sind natürlich auch die Prozesse in der logistischen Kette (Supply Side) und die Basistechnologien (z. B. ILN-Nummer, EANCOM®-Nachrichten Standard von großer Bedeutung. Sie müssen an geeigneter Stelle in den Category Management-Prozess integriert werden. Die folgende Abbildung zeigt, dass dabei alle Prozesse so ausgerichtet sein sollen, dass sie den Konsumenten in den Mittelpunkt allen Handelns stellen.

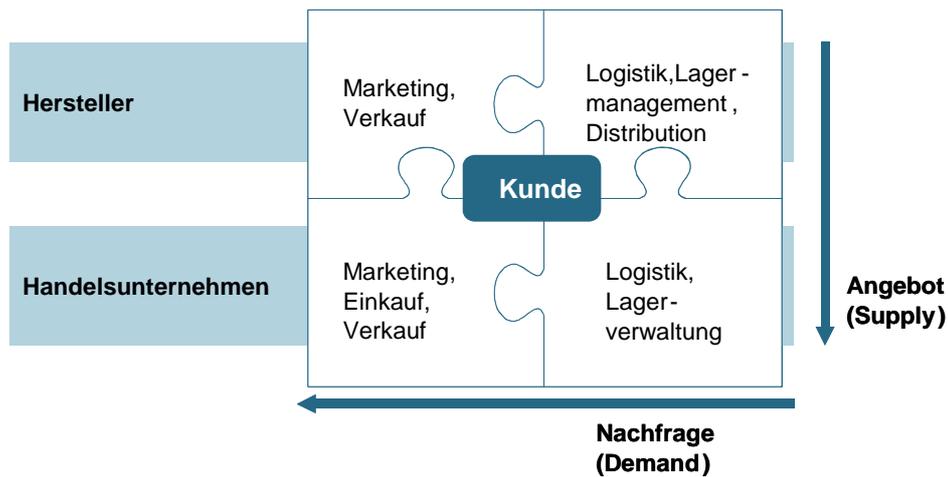


Abbildung 1 ECR-Philosophie: Ausrichtung von Unternehmensbereichen auf den Kunden

### Day-to-Day Category Management

Der Day-to-Day Category Management-Ansatz basiert ebenfalls auf dem 8-Schritte-Prozess des Category Management.

Der Day-to-Day-Ansatz ist in der Praxis leichter umzusetzen und besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Die Praxisnähe besteht in einer sehr kompakten Darstellung der einzelnen Prozess-Schritte in Form von Tabellen und Checklisten

- kurze Erläuterung der Zielsetzung,
- Beschreibung der Vorgehensweise,
- Darstellung der zu erwartenden Ergebnisse und
- Angabe von Beispielen.

## 2 Der 8-Schritte-Prozess im Category Management

Da der Day-to-Day-Ansatz auf dem allgemeinen Category Management-Ansatz beruht, werden nachfolgend die Grundsätze des allgemeinen Category Management beschrieben.

Die Umsetzung von Category Management im Tagesgeschäft wird anhand eines klar strukturierten Prozesses, dem so genannten Kategorie-Geschäftsplanungsprozess, durchgeführt. Der Geschäftsplanungsprozess umfasst acht Schritte und ordnet alle Aktivitäten des Category Managements nach

- Zeit und Ort,
- klar festgelegtem Anfang und Ende und
- eindeutigen Inhalten, Zielen und zu erwartenden Ergebnissen.

Nachfolgend ist der 8-Schritte-Prozess als Ablaufdiagramm dargestellt. Zur Erläuterung des jeweiligen Prozess-Schrittes ist dazu eine Frage formuliert, die sich bei der Umsetzung eines Category Management-Projektes ergibt.

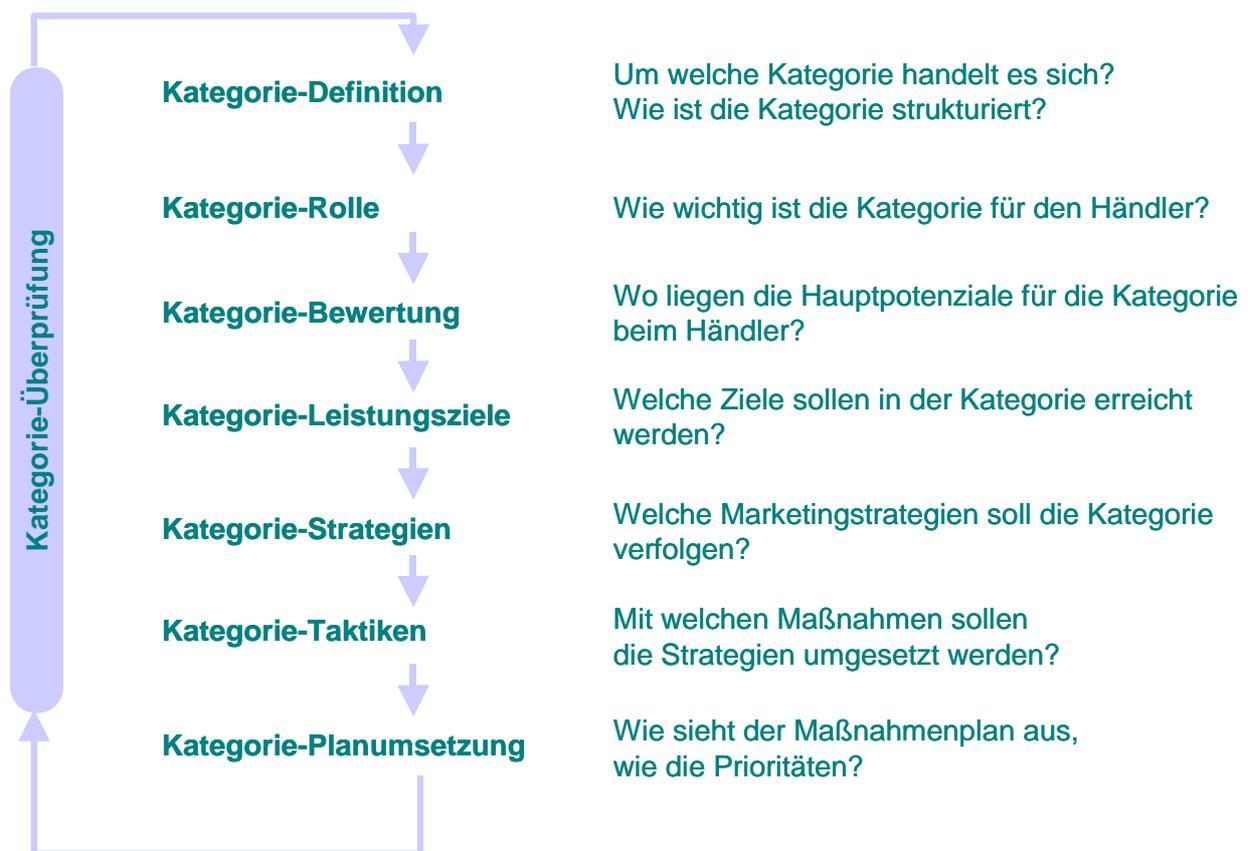


Abbildung 2 8-Schritte-Prozess

## Kategorie-Definition

Am Anfang des Geschäftsplanungsprozesses von Category Management steht die Definition der Kategorie, um die es im Prozess gehen soll.

*Eine Kategorie ist dabei eine unterscheidbare, eigenständig steuerbare Gruppe von Subkategorien, die als zusammenhängend definiert werden (siehe Beispiel "Geschirr reinigen").*

*Eine Subkategorie ist eine unterscheidbare, eigenständig steuerbare Gruppe von Produkten / Dienstleistungen, die von den Konsumenten als untereinander austauschbar empfunden werden (siehe Beispiel "Geschirr reinigen").*

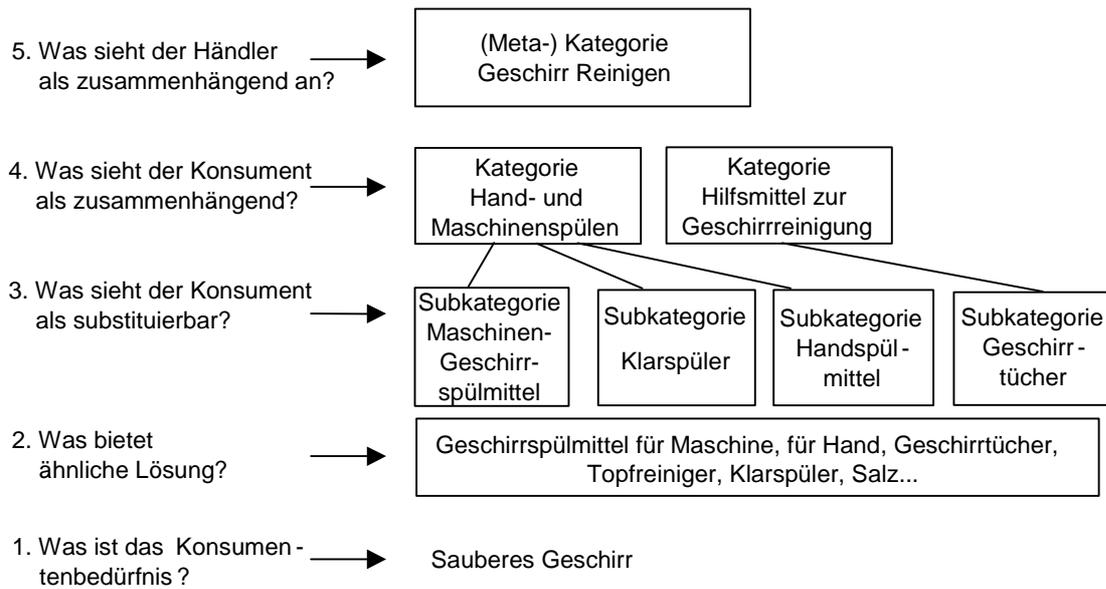
In einer Subkategorie befinden sich homogene Artikel, die über Attribute mit Ausprägungen beschrieben werden können. Im Beispiel "Geschirr reinigen" sind es z. B. die Artikel der Kategorie "Hand- und Maschinenspülen" die Subkategorien Maschinen-Geschirrspülmittel, Klarspüler und Handspülmittel. Diese Definition hat Einfluss auf alle weiteren Schritte im Prozess und verfolgt zwei Ziele:

- Verständigung über die Struktur der Kategorie mit ihren Subkategorien sowie
- Festlegung der in den Subkategorien enthaltenen Artikel.

Die Vorteile einer gemeinsamen Kategorie-Definition liegen für Handel und Industrie auf der Hand:

- Bessere Ausrichtung auf den Konsumenten. Entscheidend ist die Frage, wie dieser eine Kategorie anhand seiner Bedürfnisse definieren und strukturieren würde.
- Bessere Koordination durch Definition, welcher Endkunde mit der Kategorie erreicht werden soll. Der Kunde rückt dabei in der Vordergrund und interne sowie technische Restriktionen, wie z. B. eine produktionstechnische Kategorisierung die der Kunde nicht nachvollziehen kann, treten zurück.
- Category Management bietet hier auch die Möglichkeit, durch die kundenorientierte Definition von Kategorien neue Vermarktungsmöglichkeiten und Vorteile gegenüber dem Wettbewerb aufzuzeigen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Prozess, der zur Bildung einer Kategorie aus Konsumentensicht am Beispiel "Geschirr reinigen" führt.



## Kategorie-Rolle

Der zweite Schritt im Geschäftsplanungsprozess des Category Managements ist die Zuteilung der Kategorie-Rolle. Die Rolle bestimmt die Priorität und Wichtigkeit der Kategorien beim Händler und ordnet die Ressourcen den einzelnen Kategorien zu.

Die vier gebräuchlichsten Kategorie-Rollen sind im Folgenden charakterisiert:

### 1. Profilierungs-Kategorien

- dienen dem Händler zur Profilierung als bester Anbieter
- sind für die Zielgruppe von außergewöhnlicher Bedeutung
- bieten das bestmögliche Angebot des Händlers und werden durch notwendige Ressourcen hinsichtlich Vermarktung (Verkaufsfläche, Standort, Promotion, Preis, Breite des Sortimentes), Marktforschung, Logistik und Administration unterstützt
- sollten die führenden Kategorien des Händlers hinsichtlich Umsatz, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Serviceniveau und Effizienz darstellen

Die Praxis hat gezeigt, dass nur eine geringe Anzahl Kategorien Profilierungs-Kategorien sind. Gründe hierfür liegen in erheblichen Investitionen sowie in der Notwendigkeit, eine klare Priorisierung vorzunehmen.

### Beispiel

Beim Beispiel "Geschirr reinigen" könnte dies ein besonders ein innovatives neues Sortiment von Maschinen-Geschirrspülmitteln (z. B. Glasschutz) sein, das durch den Hersteller stark beworben wird. Hier kann sich der Händler als besonders fortschrittlich und innovativ profilieren.

## 2. Pflicht-Kategorien

- werden regelmäßig und in größerem Umfang zur Befriedigung der täglichen Konsumentenbedürfnisse gekauft
- sind solche, in denen der Händler wettbewerbsfähige Preise bei einem breiten (wenn auch nicht unbedingt kompletten) Sortiment anstrebt
- sind solche, in denen der Händler zumindest seinen Fair Share erzielen will
- erfordern wegen des großen Umsatzes bei verhältnismäßig geringen Spannen eine effiziente Lieferung und Rechnungsstellung

Erfahrungsgemäß sind 55-60% der Kategorien eines Handelsunternehmens Pflichtkategorien.

### Beispiel

Bei Maschinen-Geschirrspülmitteln hat sich der Tab durchgesetzt. Durch den hohen Grad der Kundennachfrage, ist der Händler im eigenen Interesse verpflichtet diese Produkte in sein Sortiment zu nehmen, da er andernfalls einen wesentlichen Umsatzanteil einbüßen würde.

## 3. Impuls- und Saison-Kategorien

- schaffen einen zeitgerechten oder saisonbedingten Verbrauchernutzen
- sollen vielfach ungeplante Käufe generieren

In der Regel sind 15-20% der Kategorien eines Handelsunternehmens Impuls- und Saison-Kategorien.

### Beispiel

Dies sind Artikel die entweder zu bestimmten Jahreszeiten wie Weihnachten oder Ostern gekauft werden, bzw. die nicht im vornherein auf dem Einkaufszettel stehen, aber beim Anblick durch den Konsumenten einen spontanen Kaufimpuls auslösen. Typisch dafür sind die Süßwaren im Kassenbereich.

## 4. Ergänzungs-Kategorien

- dienen dem Händler zur Komplettierung des Angebots, um sicherzustellen, dass der Zielkunde alle Einkäufe des täglichen Bedarfs in seinem Markt durchführen kann ("One-Stop-Shopping")
- werden in der Regel in einem schmalen Sortiment zu normalen Preisen geführt
- enthalten typischerweise Produkte mit geringerer Bedeutung für den Konsumenten
- erzielen generell geringere Aufmerksamkeit, weniger Regalfläche und ein Minimum an Anzeigen- und Promotionsaktivität; Administration und Logistik sind von geringerer Bedeutung

Typischerweise sind 15-20% der Kategorien eines Handelsunternehmens Ergänzungs-kategorien.

## Beispiel

Klarspülerzusätze sind in vielen Geschirrspülstabs bereits enthalten. Ergänzend kann der Händler separate Klarspüler in sein Sortiment nehmen, um den Verwendern des losen Geschirrspülpulvers hier eine Lösung anzubieten.

## Kategorie-Bewertung

Dieser Schritt im Category Management-Prozess dient der Erhebung, Aufbereitung und Analyse der gegenwärtigen Leistung der Kategorie. Außerdem sollen die Bereiche mit den größten Umsatz- und Gewinnpotenzialen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung der Rendite für die Kategorie identifiziert werden.

Dieser Beurteilungsschritt identifiziert die Lücke zwischen dem gegenwärtigen und dem gewünschten Zustand sowie die viel versprechendsten Entwicklungsbereiche innerhalb der Kategorie. Das Ergebnis ist eine Gesamtbewertung der Kategorie inklusive Konsumenten-, Markt-, Händler- und Gesamtbewertung. Vorhandene Verbesserungspotenziale in der Kategorie bei Umsatz, Absatz und Rentabilität werden identifiziert. Diese bilden die Grundlage für die Erarbeitung des Kategorie-Geschäftsplans.

Entscheidende Elemente einer effizienten Kategorie-Bewertung sind.

- eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten zwischen Händler und Hersteller(n)
- ein standardisierter Bewertungsprozess, gestützt durch Leitfäden / Formulare
- informationstechnische Hilfsmittel zur objektiven und effizienten Datenanalyse
- die Bereitschaft, im Bedarfsfall Informationen und Daten mit den Geschäftspartnern auszutauschen

Ein wesentliches Element für die Kategorie-Bewertung ist die Bewertung der Konsumenten, des Marktes und der am Markt beteiligten Händler und Hersteller.

Fragen die für die Konsumenten-Bewertung zu beantworten sind:

- Warum kaufen Konsumenten diese Kategorie?
  - Wichtigste Gründe für den Kauf der Kategorie?
- Wer kauft diese Kategorie?
  - Demografisches Profil? Wohnort?
  - Psychografisches Profil? Lebensstil?
  - Wie hoch ist das Niveau der Haushalts-Penetration?
- Wann kaufen Konsumenten diese Kategorie?
  - Saisonbedingt? Jährlich? Monatlich? Wöchentlich? Täglich?
  - Einkaufshäufigkeit?

- Wie kaufen Konsumenten die Kategorie?
  - Einkaufsmenge / -größe?
  - Existieren Zusammenhänge mit anderen Einkäufen?
  - Bei welcher Art Einkaufsgang wird die Kategorie gekauft?
  - Ist der Einkauf geplant oder nicht?
  - Wie groß ist die Einkaufsmenge bei Verkaufsförderungsaktionen?
  - Besteht hohe Kundentreue? Sind Entwicklungen zugunsten von Hersteller- oder Eigenmarken zu erkennen?
- Wo wird die Kategorie normalerweise gekauft?
  - Supermarkt? Andere Betriebsformen?
  - Sind Verschiebungen hin zu anderen Betriebsformen für die Kategorie erkennbar?

### **Kategorie-Ziele**

Die Kategorie-Ziele fixieren die Ziele, die gemeinsam von Hersteller und Händler mit der Umsetzung des Kategorie-Geschäftsplans erreicht werden sollen. Diese Ziele stellen im Wesentlichen die Benchmarks dar, die die Category Manager anstreben. Sie müssen mit der Rolle der entsprechenden Kategorie übereinstimmen. Während beispielsweise die Ziele einer Profilierungs-Kategorie in Umsatz- und Marktanteilsgewinnen liegen können, wird die Betonung bei einer Ergänzungs-Kategorie eher im Bereich Ertragskraft liegen. Die Entwicklung geeigneter Ziele ist ein entscheidender Prozessschritt, da hiermit die Bewertung und Überwachung der Planung erst möglich wird. Üblicherweise werden die Zielsetzungen auf einer jährlichen Basis entwickelt und enthalten vierteljährliche Meilensteine zur Überwachung und Modifikation des Geschäftsplans.

- Anforderungen an Kategorie-Ziele  
Zur effektiven Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Kategorie-Geschäftsplans sollten die Ziele folgende Merkmale aufweisen:
  - Ausgeglichene Struktur  
Ziele sollten intern und extern vorgenommen werden und sowohl kurz- als auch langfristige Ergebnisse berücksichtigen.
  - Ganzheitliche Betrachtung  
Ziele sollten die Ergebnisse aller Phasen der Leistungserstellung in einer Kategorie (Produktion, Beschaffung, Distribution und Verkauf) beinhalten.
  - Vergleiche im Zeitablauf  
Tatsächliche Ergebnisse sollten mit Prognosen / Planwerten sowie mit Ergebnissen vorheriger Zeiträume vergleichbar sein.
  - Pünktlichkeit und Genauigkeit  
Ziele erlauben Managern, richtige Entscheidungen zu treffen und sollten deren Verhalten, und Strategien des Unternehmens entsprechend, beeinflussen.

- Verbindung zur Unternehmensstrategie  
 Kategorie-Ziele sollten den generellen Geschäftszielen und -strategien entsprechen und in übergeordnete Analysen integriert werden können. Rolle des Händlers  
 Der Category Manager des Handels ist dafür verantwortlich, dem höheren Management geeignete Ziele zu empfehlen, die mit den Rollen der einzelnen Kategorien übereinstimmen. Der Category Manager sollte seinen Herstellern diese Ziele kommunizieren, damit diese entsprechende Programme, Ideen etc. liefern können. Die Category Manager von Handel und Hersteller sollten beurteilen, ob die Ziele erreichbar sind. Die Ergebnisse der Kategorie-Bewertung sowie die zu erwartende Wirkung der Strategien und Taktiken können möglicherweise zeigen, dass die ursprünglichen Ziele zu hoch oder zu niedrig angesetzt waren. Die folgende Abbildung zeigt typische Bandbreiten für Zielwerte von Kategorien. Die Werte spiegeln die Zielsetzungen einer Kategorie im Verhältnis zu den generellen Wachstums- und Verbesserungszielen des Händlers wider.

Kategorie-Rolle	Konsumentenbewertungen	Marktbewertungen	Produktivität	Finanzbewertungen
Profilierung	+ 10-25%	+ 10-25%	+ 10-25%	- 0-5%
Pflicht	+ 0-10%	+ 0-10%	+ 0-10%	+ 0-10%
Impuls / Saison	konstant	konstant	konstant	+ 5-15%
Ergänzung	0 bis -5%	0 bis -5%	0 bis -5%	+ 10-20%

Quelle: ECR Europe Category Management Best Practice Report

Abbildung 3 Beziehung zwischen Kategorie-Rollen und Leistungsanalysen

*Lesebeispiel: In der Profilierungskategorie sollte das Produktivitätswachstum 10-25% über dem durchschnittlich angestrebten Produktivitätswachstum liegen. Liegt Letzteres bei 1%, so sollte die Produktivität in der Profilierungskategorie um 1,1 bis 1,25% wachsen.*

*Beispiele für Kennzahlen zu oben beschriebenen Bewertungen sind in Abbildung 4.3.1 aufgeführt.*

- Rolle des Herstellers  
 Der Hersteller sollte bei der Bewertung der Ziele helfen und entweder Änderungen vorschlagen oder sich verpflichten, gemeinsam mit dem Händler an der Verwirklichung der Ziele zu arbeiten. Die Kenntnisse des Herstellers über Trends in wichtigen Kategorien, Produktneuentwicklungen, Preiserhöhungen und Veränderungen in der Promotions-Unterstützung von Kategorien stellen solche Beispiele nützlicher Informationen dar, mit denen der Hersteller dazu beitragen kann, Ziele und Maßnahmen des Kategorie-Geschäftsplans realistisch zu gestalten.  
 Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel solcher Ziele.

Konsument	Gegenwärtig	Ziel
Käuferreichweite	91,1%	93,0%
Durchschnittliche Kategorien-Ausgaben	3,50 EUR	3,65 EUR
Konsumentenzufriedenheit	87,4%	92,0%
Markt	Gegenwärtig	Ziel
Marktanteil	40,9%	41,8%
Anteil der Kategorie am Markt	4,7%	4,8%
Produktivität	Gegenwärtig	Ziel
Bestandsreichweite in Tagen	8,5	5,0
Bestandshöhe	11.656 EUR	6.660 EUR
Serviceniveau Handel	97,9%	98,3%
Netto-Vorlaufzeit	75 Std.	24 Std.
Bruttogewinn je Einheit Regalplatz	5,5 EUR / m <sup>2</sup>	7,2 EUR / m <sup>2</sup>
Rohertragskapitalrentabilität	8,50	8,83
Finanzen	Gegenwärtig	Ziel
Umsatz Kategorie	36.318.000 EUR	37.083.900 EUR
Umsatzwachstum	5,07%	5,00%
Bruttogewinn	5.849.165 EUR	6.141.623 EUR
Bruttohandelsspanne	16,56%	16,60%
Nettohandelsspanne		
Umsatz Eigenmarke	3.511.995 EUR	4.080.000 EUR
Bruttomarge Eigenmarke	24,35%	25,00%

Quelle: ECR Europe Category Management Best Practice Report

Abbildung 4 Kategorie-Ziele

## Kategorie-Strategien

Der fünfte Schritt im Category Management-Prozess befasst sich mit den Kategorie-Strategien. Diese dienen dazu, die den Kategorien zugeordnete Rolle zu realisieren und sollen helfen die anvisierten Ziele zu erreichen.

Voraussetzung für die Festlegung der Kategorie-Strategien:

- klare Definition der Rolle der Kategorie durch Hersteller und Händler
- Beurteilung der bisherigen Ergebnisse in der Kategorie.
- festgelegte Ziele für die zukünftige Entwicklung der Kategorie.

Ein Beispiel für die Kategorie-Strategie sind die Marketingstrategien (siehe auch Day-to-Day Empfehlung Seite 50 ff).

Die Marketingstrategien des Händlers beschäftigen sich mit der Frage, wie dieser in Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten die angestrebte Kategorie-Rolle sowie die Leistungsziele der Kategorie erreichen kann.

Dabei finden die folgenden sieben Marketingstrategien am häufigsten Anwendung:

- Steigerung der Kundenfrequenz,  
d.h. der Wunsch, mehr Kunden in die Verkaufsstelle, den entsprechenden Gang und damit an die Kategorie zu bringen. Dies kann z. B. durch Handzettelwerbung und Sonderangebote erfolgen. Ausgangsziel ist hier z. B. die Einkaufshäufigkeit zu erhöhen.
- Erhöhung des Transaktionswertes,  
d.h. die Erhöhung des durchschnittlichen Warenwertes pro Einkauf entweder in der Kategorie, in der Abteilung oder in der gesamten Verkaufsstelle (Erhöhung des Bonwertes). Hier können z. B. durch Zweitplatzierungen die Kontakthäufigkeiten erhöht und damit der Konsument zu einer Ausweitung seines Einkaufs bewegt werden. Dies ist besonders bei Impulskaufartikeln sinnvoll.
- "Verteidigung des Marktanteils",  
d.h. der Schutz des Händlers vor Wettbewerbern in der betreffenden Kategorie durch eine aggressive Positionierung von bestimmten Sortimenten bzw. Sortimentsteilen.
- Gewinnsteigerung  
in der gesamten Kategorie oder in ausgewählten Subkategorien. Erhöhung des Cash-flow, also die Schaffung zusätzlicher Liquidität für den Händler durch die Kategorie oder deren Subkategorien.
- Wecken von Aufmerksamkeit,  
d.h. dem Käufer das Gefühl von Dringlichkeit bzw. einer einmaligen Chance zu vermitteln.
- Aufwertung des Images,  
also die angestrebte Veränderung des Images beim Verbraucher in den dafür typischen Dimensionen Preis, Service, Qualität oder Vielfalt bzw. einer Kombination aus diesen kommunizieren.

Für den Hersteller gilt:

der Hersteller sollte vor Beginn eines CM-Projektes mit einem Händler Empfehlungen für Kategorie-Strategien, bezogen auf alle in dessen Verkaufsstellen möglichen Kategorie-Rollen, vorbereiten.

Ein Hersteller für Körperpflegemittel kann etwa seiner Kategorie bei einem Händler folgende Rollen gegenüberstehen:

- bei Supermärkten / kleinen Verbrauchermärkten → Ergänzung
- bei SB-Warenhäusern → Pflicht
- bei Drogeriemärkten → Profilierung

Ein Hersteller, der zur Entwicklung von Kategorie-Strategien eines Geschäftspartners einen wesentlichen Beitrag leisten möchte, sollte darüber hinaus bereit sein, die vorhandenen Konsumenten- und Marktdaten zur Verfügung zu stellen. Dies sind Daten die der Hersteller durch eigene Analysen wie z. B. Verbraucherbefragungen zur Verfügung hat.

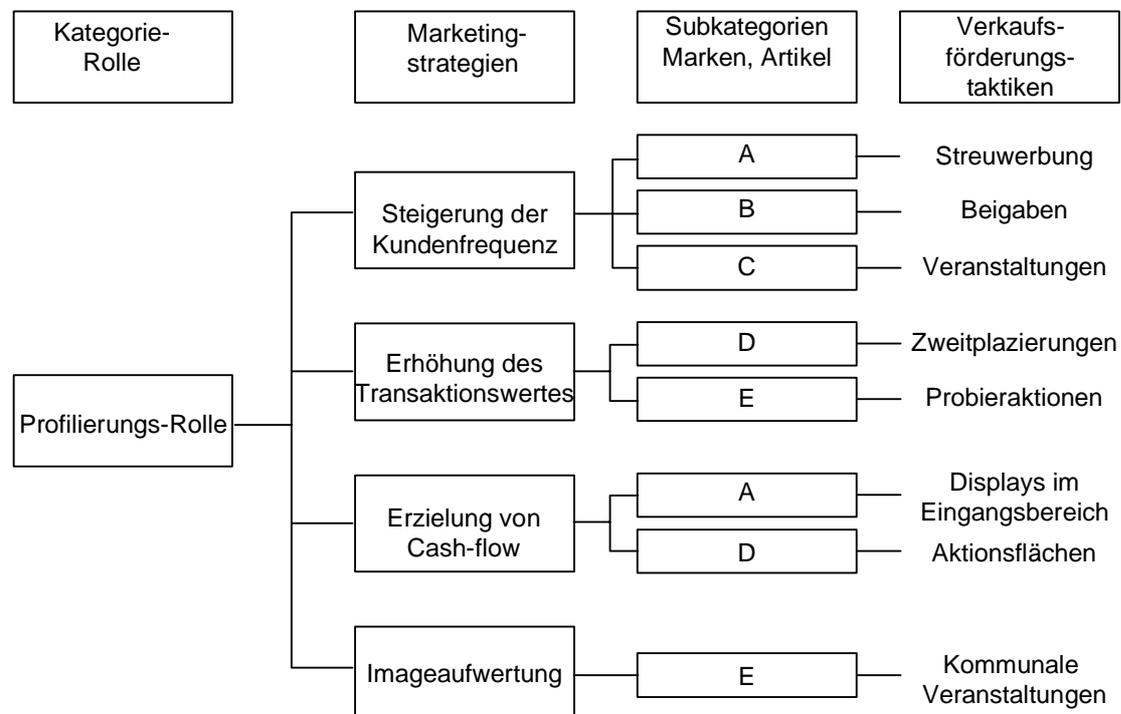
### Kategorie-Taktiken

Dieser Schritt identifiziert und validiert die Schritte zur Umsetzung der bereits entwickelten Kategorie-Strategien. Die Händler und Hersteller identifizieren bei der Entwicklung der Kategorie-Taktiken ihre Optionen. Im nächsten Schritt werden die erforderlichen Analysen für die Abschätzung der Auswirkung einer taktischen Änderung durchgeführt. Daraufhin fällt eine endgültige Entscheidung zur bestmöglichen Umsetzung der Kategorie-Strategien.

Im Rahmen der Planung des Category Managements werden in den folgenden Bereichen Kategorie-Taktiken entwickelt:

- Sortimentspolitik
- Regalpräsentation
- Preispolitik
- Verkaufsförderung / Promotion

Die Kategorie-Taktiken sind eng mit den Kategorie-Strategien verknüpft. Die folgende Abbildung soll dies verdeutlichen.



- Taktiken in der Sortimentspolitik

Eine der wichtigsten Taktiken des Category Managements ist die Entwicklung eines effizienten Produktsortimentes, das den Kundenbedürfnissen und den Unternehmenszielen des Händlers und des Herstellers entspricht. Da dieser Aspekt von sehr großer Bedeutung ist, beginnen einige Händler den Category Management-Prozess mit einer Effizienzanalyse ihrer Kategorien. Obwohl dieser Schritt nur eine Komponente des Category Management-Prozesses darstellt, kann er das Ergebnis bereits signifikant verbessern.

Die Sortimentspolitik legt die dem Kunden angebotene Produktvielfalt sowie die Kriterien für die Listung oder Auslistung von Artikeln fest. Sie kann dabei zum wichtigen Instrument der Abgrenzung der Handelsunternehmen untereinander werden. Sortimentsentscheidungen werden in Abhängigkeit von der Kategorie-Rolle sowie den Kategorie-Strategien getroffen.

Dies führt unter Umständen dazu, dass zwei Händler mit derselben Kategorie unterschiedliche Taktiken in der Sortimentspolitik verfolgen können. Ein optimales Sortiment führt zu einer guten Balance zwischen der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und der Vermeidung von Kosten durch eine zu hohe Produktvielfalt.

- Taktiken in der Regalpräsentation

Taktiken in diesem Bereich bestimmen die Präsentation der Kategorie in der Verkaufsstelle. Diese taktischen Entscheidungen sind äußerst wichtig, da der Kunde die Ergebnisse des Category Managements hauptsächlich am Regal wahrnimmt. Zentrale Entscheidungen sind die Festlegung von Kriterien für die Vergabe der Regalflächen, die Position der Kategorie im Laden und im Gang, das Kategorie-Layout, das Regalserviceniveau (z. B. Lieferfristen, Auspacken aus den Kartons) und die Flächenallokation für Subkategorien, Segmente und Artikel. Obwohl EDV-gestützte Regaloptimierungssysteme (wie z. B. Intercept, Apollo und SpaceMan) bei diesen Entscheidungen eine wichtige unterstützende Rolle spielen, müssen auch strategisch bedeutende Aspekte, wie z. B. die bestmögliche Position der Kategorie in der Verkaufsstelle und der optimale Warenfluss in die Entscheidung eingehen.

Beispiele für den Zusammenhang zwischen der jeweiligen Strategie und deren Umsetzung bei der Regalpräsentation, sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

Strategie	Allgemeiner taktischer Ansatz
Steigerung des Transaktionswertes	Die Regalanordnung sollte die Aufmerksamkeit direkt auf hochpreisige Artikel lenken Abwägung einer möglichen Verteilung hochpreisiger Artikel über das gesamte Sortiment
Steigerung der Kundenfrequenz	Ausgewählter Standort und wettbewerbsfähige Zuteilung von Fläche in der Verkaufsstelle Attraktiver Gesamteindruck des Regals soll Kunden zum wiederholten Besuch der Verkaufsstelle einladen Betonung von Artikeln / Segmenten mit hoher Kundentreue & Kauffrequenz
"Marktanteile verteidigen"	Die Präsentation sollte die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf Artikel mit größeren Gewinnspannen lenken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung von Impulsartikeln</li> <li>• Positionierung von Kategorien mit höheren Gewinnspannen in Gängen mit hoher Kundenfrequenz</li> </ul> Abwägung, ob profitträchtige Artikel nicht über das gesamte Sortiment verteilt werden sollten, um den Wechsel zu hochpreisigen Produkten zu fördern Maximierung der Sichtbarkeit von Eigenmarken und gewinnträchtigen Artikeln / Segmenten
Erzielung von Cashflow	Auswahl margen- und Umsatzstarker Produkte

- Taktiken in der Verkaufsförderung

Diese Taktiken legen Verkaufsförderungsaktionen für die Kunden der jeweiligen Kategorie fest. Sie definieren die Kriterien für den Einsatz unterschiedlicher Werbemaßnahmen (Displays, Probieraktionen, Preisausschreiben, etc.) zur Förderung der einzelnen Kategorie-Komponenten (z. B. Subkategorien, Marken, Artikel, etc.). Hierzu werden spezifische Promotionsartikel definiert. Das Endergebnis ist ein detaillierter Terminplan, der auf die Kategorie-Strategien abgestimmt ist. Verkaufsförderungstaktiken enthalten stärker als andere taktische Bereiche kreative Verkaufsideen.

Verglichen mit den anderen Bereichen existieren in der Verkaufsförderung mehr taktische Alternativen. In der folgenden Abbildung werden die am häufigsten genutzten Verkaufsförderungstaktiken aufgeführt.

---

Maßnahmen / Instrumente

---

Preissenkung  
Gutscheine  
Klassische Werbung  
Besondere Aktionsthemen  
Displays  
Vorführungen, Probieraktionen  
Sonderproduktpackungen

---

Produkt

---

Welche Waren sollen für die Verkaufsförderung ausgewählt werden?

---

Frequenz

---

Wie häufig soll eine Verkaufsförderung stattfinden?

---

Dauer

---

Über welchen Zeitraum erfolgt die Verkaufsförderungsaktion?

---

Zeitplanung

---

Wann soll die Verkaufsförderung stattfinden?

---

Ort

---

Wo in der Verkaufsstelle findet die Verkaufsförderung statt (Displays / Vorführungen)?

---

Verbundwirkungen

---

Sollten andere Artikel, die zur Kategorie gehören oder auch Artikel anderer Kategorien in die Verkaufsförderung integriert werden?

---

- **Kategorie-Planumsetzung**

In diesem Schritt der Kategorie-Geschäftsplanung wird ein spezifischer Umsetzungsplan entwickelt, in dem Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, um alle taktischen Maßnahmen umzusetzen. Die Schlüsselkomponenten der Planumsetzung sind dabei:

- die Plangenehmigung
- die Zuweisung von Verantwortlichkeiten
- die Terminplanung

### **Prozess der Plangenehmigung**

Das Management des Händlers und das des Herstellers müssen die Kriterien und den Prozess zur Genehmigung eines Kategorie-Geschäftsplans festlegen. Der Genehmigungsprozess stellt sicher, dass eine Unterstützung seitens der Geschäftsführung verbindlich zugesagt wird und die erforderlichen Mittel bei dem Handelspartner verfügbar sind. Dabei sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- **Strategische Übereinstimmung**  
Das Management sollte sicherstellen, dass der Kategorie-Geschäftsplan mit der Gesamtstrategie des Unternehmens übereinstimmt.
- **Auswirkung auf die Ziele**  
Ein wichtiger Aspekt für die Genehmigung ist die Bestätigung der prognostizierten Wirkung des Plans in Hinblick auf die Zielerreichung in der Kategorie.
- **Zuordnung von Ressourcen**  
Der Genehmigungsprozess sollte zur Freigabe aller vom Händler und Hersteller benötigten Ressourcen führen: insbesondere, wenn für die Umsetzung des Kategorie-Geschäftsplans zusätzliche Ressourcen, die bisher noch nicht zugeordnet wurden, benötigt werden (wie z. B. eine neue Kühlanlage, zusätzliche Regalfläche, etc.)
- **Auswirkung auf andere Bereiche**  
Sofern sich der Kategorie-Geschäftsplan auf andere Funktionsbereiche des Geschäfts (beim Händler und/oder Hersteller) auswirkt, muss der Genehmigungsprozess diese Tatsache berücksichtigen und steuern. Beispielsweise stellen sich die Fragen, ob sich die Verkaufsförderungstaktiken auf das Marketing des Herstellers auswirken, oder wie sich die Verlagerung einer Kategorie innerhalb der Verkaufsstelle auf eine andere Abteilung auswirkt. Diese Fragen sind bereits bei der Entwicklung des Kategorie-Geschäftsplans zu beantworten.

### **Zuweisung von Verantwortlichkeiten**

Hierunter versteht man die Zuordnung der einzelnen, für den Plan erforderlichen taktischen Maßnahmen auf einzelne Personen. Händler übertragen diese Aufgaben häufig ihrem Category Manager, der Unternehmensführung und unterschiedlichen Funktionen ihrer Organisation? (wie z. B. Filialleitung, Logistik, IT und Finanzen). Hersteller übertragen diese Aufgaben gewöhnlich dem Key Account Manager, der Unternehmensführung und Spezialisten aus den Bereichen Beschaffung, IT, Kundenservice, regelmäßig auch aus dem Marketing oder der Produktentwicklung.

Da es zur Implementierung der Taktiken erforderlich sein kann, beispielsweise einige neue Produkte zu listen, andere auszulisten, ein Planogramm zu überarbeiten oder Ladenregale neu zu platzieren, ordnet der Plan sämtliche Aufgaben einzelnen Personen in der Organisation des Herstellers und des Händlers zu.

### **Terminplanung**

Hierunter ist die Festlegung von Terminen und Meilensteinen für die zugeordneten Aufgaben zu verstehen. Ein detaillierter Umsetzungszeitplan ist wesentlich für die Sicherung der Qualität des Category Management-Prozesses. Die Planung enthält Termine für die Überprüfung des Planfortschritts. In der folgenden Abbildung ist ein Terminplan exemplarisch dargestellt.

Maßnahme	Verantwortlichkeit	Termin	Anmerkungen
Sortimentspolitik			
Sortimentsmix überprüfen	Category Manager / Hersteller	15. März	
Langsamdreherliste erstellen	Category Manager / Hersteller	31. März	
Preispolitik			
Definition der 200 in den Preisvergleich einzubeziehenden Produkte	Category Manager / Abt. Preisentwicklung	31. März	Überprüfung aller Unterlagen
Überprüfung der Preise von Cerealien für Erwachsene	Category Manager / Abt. Preisentwicklung	1. April	
Werbung und Verkaufsförderung			
Verkaufsförderungsaktionen für Eigenmarken planen		1. April	Aktionen für Eigenmarken im II. und III. Quartal geplant
Einbeziehung weiterer Artikel in Aktion für Kindercerealien	Category Manager	Permanent	Werbeflächen erhöhen
Teilnahme an Aktion "Frankreichwochen"	Category Manager	15. Mai	
Zwei Aktionen für Markenartikel organisieren	Category Manager	III. und IV. Quartal	
Kategorieübergreifende Aktionen entwerfen und der Unternehmensleitung vorstellen	Category Manager / Management	31. März	
Regalpräsentation			
Anhand Fehlmengenanalyse Mindestbestände berechnen	Category Manager / Regalplaner	Ende I. Quartal	
Aktuellen Regalaufbau an veränderten Sortimentsmix anpassen	Category Manager / Regalplaner	30. Juni	
Überprüfung alternativer Logistikkonzepte für Langsamdreher	Category Manager	15. April	
Meeting zu Überprüfung des Plans	Category Manager / Hersteller / Management	30. Juni, 31. Dez., 30. Sept. 31. März	

Quelle: ECR Europe Category Management Best Practices Report

## Kategorie-Überprüfung

Der letzte Schritt des Geschäftsplanungsprozesses besteht in der kontinuierlichen Überprüfung und Messung der Planerfüllung und gegebenenfalls einer Plananpassung. Kategorie-Geschäftspläne werden typischerweise für einen Jahreszeitraum erstellt. Die Ergebnisse sollten jährlich intensiv überprüft werden. Darüber hinaus sollten in mindestens vierteljährlichen Abständen weniger intensive Zwischenprüfungen stattfinden.

- Ergebnismessung und -überwachung des Kategorie-Geschäftsplans

Bei der Messung und Bewertung des Ergebnisses der Kategorie stellen sich folgende Hauptfragen:

- Wie häufig soll der Kategorie-Geschäftsplan überprüft werden? Die Abstände sind von der Kategorie und ihrer Rolle abhängig. Profilierungs-Kategorien werden normalerweise häufiger beurteilt.
- Welche Rolle spielt der Händler / Hersteller bei der Feststellung des Fortschritts einer Kategorie (abhängig von den Informationen, die jede einzelne Partei zur Verfügung hat)?
- In welchem Format soll der Überprüfungsbericht abgefasst werden? Ein einheitliches Überprüfungsformat für alle Pläne sollte entwickelt werden, um Verwirrung und die Komplexität, die durch unterschiedliche Formate und Bewertungsarten entstehen, auszuschließen. Zu diesem Format zählen mindestens ein Soll- / Ist-Vergleich der wesentlichen Ergebnisse, eine Erklärung der Abweichungen und Maßnahmen zur Änderung der Planumsetzung auf Grund dieser Abweichungen.
- Die Änderung des Kategorie-Geschäftsplans

Der Entwicklung und Genehmigung von Kategorie-Geschäftsplänen liegen Annahmen über die erwarteten wirtschaftlichen Entwicklungen zugrunde. Eine Änderung der Rahmenbedingungen hat in der Regel Planänderungen zur Folge. Eine rechtzeitige Anpassung ist nur dann möglich, wenn klar festgelegt wurde, wer für welche Kontrollaufgaben verantwortlich ist und eine rechtzeitige Identifikation und Kommunikation relevanter Veränderungen sichergestellt ist.

Die Geschäftspartner sollten zur Anpassung eines bestehenden Kategorie-Geschäftsplans gemeinsam eine standardisierte Vorgehensweise vereinbaren. Für die Änderung eines Kategorie-Geschäftsplans ist ein sorgfältiges Vorgehen und eine klare Definition der Befugnisse und Verantwortlichkeiten notwendig.

### 3 Projektmanagement

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Grundlagen für Category Management mittels des standardisierten 8-Schritte-Prozesses beschrieben. In den weiteren Abschnitten folgen die für eine erfolgreiche Einführung von Day-to-Day Category Management wichtigen Schritte im Projektmanagement.

Anzumerken ist hier, dass in diesem konkreten Projekt nicht der gesamte 8-Schritte-Prozess durchlaufen wurde, da bereits zwischen den Projektpartnern eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht. Es wurde sich daher im Schwerpunkt auf die Sortimentsoptimierung und die Platzierung der Produkte in der Verkaufsstelle konzentriert.

Die Projektarbeit umfasst sechs Schritte:

1. Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur (Kapitel 3.1)
2. Festlegung/Konkretisierung der Projektinhalte (Kapitel 3.2)
3. Entwicklung eines Projektplanes (Kapitel 3.3)
4. Auswahl des IT-Dienstleisters (Kapitel 3.4)
5. Qualifikation der Mitarbeiter (Kapitel 3.5)
6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte (Kapitel 3.6)

Zuerst wird jeweils der Arbeitsschritt allgemein beschrieben. Die Auflistung in Form von Checklisten ermöglicht es, diese für die eigene Projektumsetzung besser zu nutzen.

Zur besseren Veranschaulichung werden konkrete Projektergebnisse aus einem Pilotprojekt zwischen der mittelständischen Bäckerei Künkel GmbH und dem Handelsunternehmen Globus SB-Warenhaus Dutenhofen im Anschluss an jedes Kapitel dargestellt.

Das Projekt wurde durch einen externen Berater unterstützt.

Die einzelnen Arbeitsschritte untergliedern sich in folgende Unterpunkte:

- Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt
- Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt
- Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

#### 3.1. Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur

##### Projektbeginn - die Investitionsentscheidung

Die Freistellung des Personals für die Projektgruppe, insbesondere deren Leitung, muss sichergestellt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass für das Projekt eine Person verantwortlich sein sollte, die den Hauptanteil an den einzuplanenden Tagewerken tragen wird.

Der Projektleiter sollte eine Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung ausarbeiten. Die Entscheidungsgrundlage basiert in der Regel auf den zunächst vereinfachten und mit geringerem Aufwand betriebenen Ergebnissen der Arbeitsschritte 1-3:

- einer Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse (Ist-Prozesse),
- einer Erarbeitung der geplanten Geschäftsprozesse (Soll-Prozesse)
- einer aussagefähigen Projektplanung, welche den Zeitplan und die zur Erreichung des Soll-Zustandes notwendigen Ressourcen skizziert.

Die Geschäftsführung trifft auf dieser Basis die endgültige Entscheidung, ob und in welchem Umfang das Projekt durchgeführt werden soll und stellt ggf. die benötigten Ressourcen zur Verfügung. Hierzu gehört die Freistellung des geplanten Personals und der Investitionsmittel.

### **Ziele der Ist-Analyse**

Im Zuge der Ist-Analyse sollten alle Informationen zusammengetragen werden, die für die Umsetzung eines Day-to-Day Category Management Projektes benötigt werden.

### **Begründung**

- Die Ist-Analyse ermöglicht eine Bestandsaufnahme der im Unternehmen vorhandenen Strukturen, des Mitarbeiter Know Hows und der durch die Prozesse verursachten Kosten.
- Das Ergebnis der Ist-Analyse ermöglicht den Projektverantwortlichen die weiteren Schritte, wie notwendige strukturelle Anpassungen, Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter und mögliche Kosteneinsparungen zu planen.
- Im Bereich IT unterstützt eine Auflistung der weiterzuverwendenden Hard- und Softwarekomponenten die Entscheidung, ob zusätzliche Komponenten beschafft werden sollten.

### **Grundvoraussetzung / Input**

- Positive Entscheidung der Geschäftsführung für die Implementierung von Day-to-Day Category Management
- Freistellung benötigter Ressourcen durch die Geschäftsleitung
- Informationsmaterial und Fachliteratur über Category Management und angrenzende Themen

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Aufzeichnen der Organisationsstruktur (Organigramm) des Unternehmens und Markieren der zu betrachtenden Prozesse
- Analysieren der bestehenden Prozessabläufe; Eine genaue Dokumentation und grafische Darstellung aller betroffenen unternehmensinternen und zwischenbetrieblichen (unmittelbaren und mittelbaren) Prozesse ist eine bewährte Lösung
- Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung

## Ressourcen / Organisation / Zeitplan

- Projektleiter / Category Manager: Er übernimmt die Verantwortung für die Zielerreichung der einzelnen Arbeitspakete und ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung; Daraus leitet sich eine fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Projektteammitgliedern ab
- Mitglieder des Projektteams: Diese stammen z. B. aus Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung und bringen ihr jeweiliges Fachwissen in die Projektarbeit ein
- Mitarbeiter, die für Befragungen zur Verfügung stehen

Name des Arbeitspaketes	Anzahl der Projektmitarbeiter	Anzahl Tagewerke	Projektverlauf in Monaten													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ist-Analyse	3	7,5														
Festlegung der Projekthinhalte	2	6														
Projektplanentwicklung	2	13,5														
Auswahl des Dienstleisters	-	-														
Mitarbeiterschulung	2	2														
Umsetzungsphase	3	42														

Abbildung 5 Möglicher Projektablauf

## Dokumentation der Projektergebnisse

**Die Bäckerei Künkel GmbH** ist ein mittelständischer Hersteller von Brot und Backwaren in Langgöns bei Gießen. Das Unternehmen beliefert 28 eigene Filialen und ca. 40 Wiederverkäufer mit Schwerpunkt im Großraum Gießen-Wetzlar. Das Warensortiment umfasst etwa 500 Artikel mit saisonalen Schwerpunkten.

Das Handelsunternehmen **GLOBUS SB-Warenhaus GmbH & Co. KG** wurde 1828 von Franz Bruch im saarländischen St. Wendel gegründet und ist bis heute in Familienbesitz. Das Unternehmen entwickelte sich über mehrere Generationen vom Einzelhandel, über Großhandel und Cash & Carry-Ausrichtung zu einem führenden SB-Warenhaus- und Fachmarktunternehmen in Deutschland.

Globus betreibt neben den SB-Warenhäusern zwei weitere Vertriebslinien (Baufachmärkte, Elektrofachmärkte). Die Globus-Warenhäuser (in NRW: MAXUS) sind führend in Sortimentsbreite und -tiefe: es werden in jedem Markt über 100.000 Produkte angeboten, dabei liegt ein Schwerpunkt auf den regionalen Sortimenten.

Der im Pilotprojekt fokussierte Markt in der Lahn-Dill-Region ist (umsatzbezogen) einer der führenden Einzelhandelsstandorte in ganz Deutschland.

Zum Einstieg in das Thema werden die folgenden Punkte dargestellt:

- Grundsätzliches Ziel des Pilotprojektes
- Allgemeiner erwarteter Nutzen dieses Pilotprojektes
- Nutzen und Wirtschaftlichkeit
- Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

### **Grundsätzliches Ziel des Pilotprojektes**

Die gemeinsame Optimierung der Kategorie "Backwaren" ist das Ziel dieses Pilotprojektes zwischen dem Globus Markt Dutenhofen und Künkel als Lieferanten. Hierfür sollen die erforderlichen Strategien und Taktiken zwischen den beiden Partnern einvernehmlich festgelegt und die geeigneten Maßnahmen im Globus Markt umgesetzt werden. Die geeigneten Maßnahmen werden standardisiert. Die Basisdaten, Checklisten und Templates werden so aufbereitet, dass sie über das Internet ausgetauscht werden können. Nach der Pilotphase wird abschließend eine Erfolgskontrolle durchgeführt.

Ab hier beschreibt der Text nicht mehr das Ziel, sondern ist schon Ist-Analyse. Bitte Inhalt anpassen. Die Bäckerei Künkel ist für das gelistete Sortiment bei Globus ein wesentlicher Lieferant. Durch die hohe Sortimentskompetenz und Reaktionsfähigkeit bietet sich ein Pilotprojekt im Day-to-Day Category Management an. Die bisherige Sortimentsplanung und Aktionspolitik erfolgte nach dem klassischen Muster der Jahresgespräche und Konditionsvereinbarungen. Ziel ist es, die Sortimentsentscheidung die bislang eher in unsystematisch in unterjährigen Optimierungsversuchen stattfanden zu optimieren. Das gemeinsame Sortiment umfasst zu Beginn des Pilotprojektes 20 Artikel.

Durch eine hohe Flexibilität bei der Umstellung und Erweiterung der Sortimente besitzt Künkel kurze Reaktionszeiten um Sortimentsänderungen umzusetzen.

Zur besseren Abarbeitung der Inhalte werden für die operative Abwicklung folgende Unterziele formuliert:

- Standardsortiment:  
Warenpräsenz 100%,  
Retourensenkung auf 0% (= 100% Frische)
- Aktionsgeschäft:  
Qualität durch Bewerbung am Regal herausstellen Aktionsverläufe durch Zweitplatzierungen verstärken.
- Neue Produkte:  
bessere Positionierung Globus / Künkel,  
Margensteigerung

### **Allgemeiner erwarteter Nutzen dieses Pilotprojektes**

Der erwartete Nutzen für die Firma Künkel liegt in einer Umsatzsteigerung durch eine verbesserte Warenpräsentation am Point of Sale, eine effizientere Aktionsplanung, und in einer geringeren Floprate bei der Einführung neuer Produkte.

Globus profitiert von dem Pilotprojekt ebenfalls. Umsätze können gesteigert werden, da die Artikel in der Warengruppe absatzgerechter ausgewählt bzw. beschränkt und die knappen Regalplätze besser ausgenutzt werden. Für den Konsumenten bedeutet Category Management eine höhere (Kunden-) Zufriedenheit, da die Zusammenfassung von Produkten zu Warengruppen und ihre Platzierung in den Regalen im Markt seinen Bedürfnissen angepasst wird. Dies wiederum bedeutet eine Aufwertung des Images der Firmen Künkel und Globus in der Kundenwahrnehmung und damit eine Stabilisierung dieser beiden Unternehmen am Markt.

Des Weiteren wird von einer Kostensenkung sowohl bei Künkel als auch bei Globus ausgegangen. Mittelfristig kann durch die Einbeziehung der Prognosemengen in die Produktions- und Lieferplanung eine Verbesserung der Warenverfügbarkeit erzielt und gleichzeitig die Bestände bei Künkel und Globus optimiert werden. Hohe Retourenmengen sollen vermieden werden.

Zusätzlicher Nutzen von CM liegt in der Erhöhung des Servicelevels und der Verbesserung der Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Künkel und Globus. In einem ersten Schritt werden die Ist-Prozesse erfasst und auf Basis der möglichen und angestrebten Verbesserungen entsprechend Prozesse geändert oder eliminiert. Dadurch sollen u. a. die Retourenmengen verringert und die Abverkaufszahlen erhöht werden.

Ein Ergebnis der Ist-Analyse war die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit. Nachfolgend ist das Ergebnis in einer Amortisationsrechnung dargestellt, welche auch schon die Ergebnisse der anderen Arbeitsschritte (auflisten) enthält.

### **Nutzen und Wirtschaftlichkeit**

Nutzen und Wirtschaftlichkeit eines Projektes wie Category Management lassen sich in qualitativen und quantitativen Faktoren darstellen.

#### **Qualitative Faktoren**

Dabei handelt es sich um so genannte weiche Faktoren, die sich nicht unmittelbar in Zahlen ausdrücken lassen, aber auf die langfristige Zusammenarbeit der Projektpartner einen entscheidenden Einfluss haben. Besonders kleinere Lieferanten haben es oft schwer, sich auf Grund ihrer Umsatzbedeutung bei ihrem Partner durchzusetzen. Gerade in Category Management-Projekten kann ein KMU sein Produkt Know How nutzen, um sich dem Handelspartner als kompetenter Partner zu empfehlen und sich gegenüber seinen Wettbewerbern zu profilieren.

#### **Quantitative Faktoren**

Neben den oben beschriebenen qualitativen Faktoren ist natürlich auch der direkt messbare Nutzen für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes von entscheidender Bedeutung. Zu diesen Faktoren gehören zum Beispiel

- Umsatzsteigerung,
- Verbesserung der Warenverfügbarkeit sowie
- Kostensenkungen durch optimierten Warenbestand.

Die quantitativen Faktoren fließen in eine Wirtschaftlichkeitsrechnung ein, in der die Investitionen den Einsparungen und Umsatzsteigerungen gegenübergestellt werden.

Die Gesamtaufwendungen für die Umsetzung von Category Management unterscheiden sich in einmalige Investitionen und laufende Kosten.

#### **Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung**

Auf der Grundlage der Erfahrung aus dem Pilotprojekt zwischen der Bäckerei Künkel und Globus konnte folgende Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt werden. Das Beispiel soll einen Anhaltspunkt für die eigene Kalkulation eines Category Management-Projektes geben.

**Einmalige Investitionen**

Hardware	€ 0
Neue Hardware nicht erforderlich	
Software	€ 0
Spezielle Software nicht erforderlich, Einsatz der Standardsoftware (Excel, Access)	
Schulung der Mitarbeiter	€ 1.500
Einweisungen in die Grundsätze von CM	
Änderung der Verkaufsverpackung	€ 1.300
Ansprechendere Verpackungsoptik	

**Laufende Kosten** **€ 0**

Für die Wirtschaftlichkeitsanalyse wird im ersten Schritt das Investitionsvolumen berechnet. Dieses wird anschließend den Einsparungen und Umsatzsteigerungen, die aus Category Management resultieren, gegenübergestellt.

In diesem Pilotprojekt waren im ersten Jahr Investitionen in Höhe von € 2.800 erforderlich.

**Laufende Kostenreduzierung pro Jahr**

**Werbung** **€ 1.000**

Senkung der Werbekosten durch erfolgreicherer Aktionsgeschäft und effizientere Werbemittel

**Warenverfügbarkeit / Logistik** **€ 750**

Reduzierung der Fehlmengen

Verringerung der Retourenquote

Jährlich können die Kosten um rund € 1.750 reduziert werden.

Für die Umsatzsteigerungen waren vornehmlich eine bessere Promotion durch bessere Sonderplatzierungen, Produktverkostungen und eine ansprechendere Gestaltung der Verkaufsverpackungen verantwortlich.

**Umsatzsteigerung** **€ 6.000**

durch erfolgreichere Aktionen und Verkaufsförderung

### Rechenbeispiel

Als Bewertungsgröße für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit dient der Zeitraum, in dem das investierte Kapital über die Erlöse wieder in das Unternehmen zurückfließt. Das Ergebnis ist die Amortisationsdauer.

Die Dauer der Amortisation lässt sich durch den Quotienten aus den Investitionen und der jährlichen Einsparung über den belieferten Kunden berechnen. Bei einem Investitionsvolumen von €2.800, Einsparungen in Höhe von € 1.750 und Umsatzsteigerungen von € 6.000 ergibt sich eine Amortisationsdauer von 4,8 Monaten.

$$\frac{€ 2.800}{€ 1.750 \text{ pro Jahr} + € 6.000 \text{ pro Jahr}} = 0,4 \text{ Jahre} = 4,8 \text{ Monate}$$

### Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt

Im Rahmen des Projektes wurde zunächst eine detaillierte Ist-Analyse durchgeführt, um den projektrelevanten organisatorischen Aufbau sowie die technischen und informatorischen Prozesse abzubilden. Diese wird im folgenden anhand der Prozessschritte, startend mit der Disposition bei Globus, kurz skizziert:

#### 1) Disposition (Globus):

- mehrere verantwortliche Mitarbeiter (uneinheitliches Bestellwesen)
- Bestellung mit Dispo-Nr., Bestellung jeweils vor 19 Uhr
- keine Mindestabnahmen
- keine Off-Tage
- Dispo-Listen (manuell): neue Artikel werden in der Zentrale erfasst (6-8 Wochen Bearbeitungsdauer)

#### 2) Bestellung (Globus):

- Bestellung täglich je nach Abverkauf, Artikel können bis zu 2 Tage lang verkauft werden (Ausnahme: Baguette),
- Bestellung erfolgt telefonisch: Anruf von Globus zwischen 18 - 19 Uhr,
- Anlieferung am Folgetag
- Dispo-Listen werden fertiggestellt
- Auftragserfassung per EDV

3) Telefonische Bestellannahme (Künkel): Erfassung der Bestellung auf Bestellliste im Versandbüro (keine direkte Datenerfassung); jeden Morgen wird geliefert.

4) Versandbüro (Künkel) - Mengenanpassung: Bestellmengen teilweise. nicht passend zu Versandeinheiten.

5) Versandbüro - Datenerfassung: schnellstmögliche Dokumentation von Kunden-Nummer, Artikel, Bestellmengen, Retouren; langfristige Auswertungsmöglichkeiten von Zeitreihen im Bestellverhalten oder Tourenmengen.

- 6) Packschein Kommissionierung: Weitergabe an Produktionsstätte, 3 Exemplare (Kommissionierung, Rückmeldung, Dokumentation Versand).
- 7) Abschluss Kommissionierung: Fertiger Packschein (Durchschlag geht ans Versandbüro); Ware wird in der Verladehalle bereitgestellt.
- 8) Beladung: Fertiger Packschein (Durchschlag geht ans Versandbüro); Ist bestellte Ware im Lager nicht vorrätig → siehe Prozessschritt 9.
- 9) Manuelle Korrektur des Lieferscheins: Ware fehlt bei Belieferung, keine Vorab-Information an Globus.
- 10) Druck (geänderter) Lieferscheine.
- 11) Manuelle Vorplanung Touren: grobe Zuordnung auf Basis hinterlegter Grundtours, Mengenanpassungen für Touren.
- 12) Tourenplanung: Zuordnung der Lieferscheine zu den Fahrern; Übergabe der Tour an Fahrer (Tourenkontrolllisten, Lieferscheine usw.), wichtig für die Fahrerentlohnung.
- 13) Beladung: durch Ladepersonal (teilweise auch Fahrer).
- 14) Anlieferung (Globus): meist keine Wartezeiten, da Anlieferung bereits um 6 Uhr (ein Transporter am Tag); keine Erfassung der Wartezeiten; Anlieferung mit 7,5 t Transporter, Mengen für SBW- Regal werden intern transferiert.
- 15) Wareneingangskontrolle (Globus):
  1. In der Auftragserfassungs-EDV ist die offene Bestellung hinterlegt.
  2. Kontrollierte Daten gehen zurück an EDV, ggf. Erfassung der Differenzen.
  3. Datensatz an Koordination (für Rechnungsstellung).
  4. Korrekter Lieferschein zur Archivierung in die Koordination.

- 16) Regalbestückung: durch Fahrer von Künkel; FiFo-Prinzip.
- 17) Retoureneintrag im Lieferschein.
- 18) Abfahrt.
- 19) Entladung: Entladung Tagesretouren.
- 20) Retouren: manuell erfasst für jeweilige Kundennummer
- 21) Buchhaltung: Retouren werden 1 Tag später in Buchhaltung erfasst.

Zu den Projekthalten gehören die Bereiche **Standardsortiment**, **Aktionsgeschäfte** und **Neuprodukte**. In den einzelnen Bereichen werden Meilensteine festgelegt über die dann der Status Quo erhoben und die Entwicklung während der Projektphasen dokumentiert wird.

Der Meilenstein "Abverkaufszahlen detaillieren" fällt in die zwei Bereiche Standardsortiment und Aktionsgeschäfte. Dieser Meilenstein wird von Globus bearbeitet.

Detaillierte Abverkaufszahlen bieten dem Kunden eine verbesserte Übersicht bzw. verbesserte Handhabung der Disposition.

Im Standardsortiment wurden die Meilensteine

- Artikelorientierte Platzierung - Ist-Zahlen: Künkel-Produkte zu anderen Konkurrenz-Firmenprodukten zuordnen
- Regalplatzeinschübe für Produkte "Aus unserer Region": Hervorhebung der Künkel-Produkte gegenüber den Industriebäckereien
- Retourenvermeidung: Planung des Standard- bzw. des Aktions assortiments, so dass Retouren fast vollständig vermieden werden können
- Artikelorientierte Platzierung - Wettbewerbsstruktur: Hervorhebung der Qualität der Künkel-Produkte gegenüber der Konkurrenz durch Verpackung; Erhöhung der Abverkaufszahlen durch Platzierung der Produkte in Regalwagen (Zweitplatzierung)
- Mengenplanungsprozess (effektiver Bestellprozess): Festlegung einer standardisierten Vorgehensweise angepasst an das CM-Modell

bearbeitet.

Im Bereich Aktionsgeschäfte hat sich Künkel mit folgenden Meilensteinen beschäftigt:

- Umfang des Aktions assortiments bzw. des Saisons assortiments: Kuchensortiment soll von 6 auf 2 Artikel gesenkt werden, damit verbunden ist eine Preissenkung.
- Flexibilität der Preisanpassung / Restriktionen (Aktionsplanungen)
- Attraktive Gestaltung der Verpackung: Neupositionierung Künkels gemäß Positionierungsentscheidungen aus Abarbeitungen des CM-Modells
- Aktionsdatenabgleich: Entscheidung für die Produktpositionierung in Firmenblöcken oder in Produktgruppen
- POS Aktionsprodukte: Sicherstellung der Planung, Platzierung und Mengenoptimierung, Aktionshäufigkeiten und -dauer

Im Bereich Neue Produkte wurde nur ein Meilenstein vereinbart:

- Möglichkeiten, Sortimentsbreite und -tiefe zu verbessern: Erhöhte Attraktivität des Sortiments für den Kunden

### Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt

Liste der betroffenen Funktionsbereiche

Funktion / Firma
Geschäftsführung Künkel
Einkauf Globus

### **Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes**

In Sitzungen werden den Projektbeteiligten der beiden Unternehmen ihre Aufgabenbereiche und zu klärenden Sachverhalte zugeteilt. Nach 3-4 Wochen werden mit Unterstützung der Projektbetreuung die Projekttagbücher erstellt, um Entwicklungsphasen möglichst genau zu dokumentieren. Bei auftretenden Problemen oder durch Entwicklung neuer Handlungsschritte wird eine Sitzung angesetzt.

Der Aufwand in der Anfangsphase war bei beiden Unternehmen höher als der geplante Zeitrahmen. Das lag zum einen an der Klärung, wie und was die Projektbeteiligten zu tun haben. Zum anderen war es wichtig, unter allen Beteiligten ein Vertrauensklima zu schaffen.

Ein hoher Aufwand stellte die Datenerfassung dar.

Globus hat gut zu der Datenerfassung beigetragen. Bei der Bäckerei Künkel gestaltete sich die Datenerfassung zeitweilig schwierig, was zu Abweichungen im vorgeschlagenen Zeitplan führte. Mit Verzögerung konnten die angestrebten Ziele des 1. Arbeitsschrittes erreicht werden.

## **3.2. Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse**

### **Ziele der Soll-Prozessbeschreibung**

Eine Beschreibung der Soll-Prozesse zielt darauf ab, mögliche Prozessalternativen aufzuzeigen und die Unterschiede zu den bestehenden Prozessabläufen zu identifizieren. Die Identifikation der Abweichungen bildet die Grundlage, um notwendige Änderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation ableiten zu können. Im Arbeitsschritt 2 werden die Soll-Prozesse auf der Grundlage der analysierten Ist-Prozesse abgeleitet.

### **Begründung**

- Die Soll-Analyse ist neben der Ist-Analyse die zweite Grundlage für die zu treffenden Entscheidungen über geplante Prozessveränderungen und den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz.
- Sie ist Basis für die Investitionsentscheidung der Geschäftsführung.
- Weiterhin erleichtert sie die Planung anstehender Schulungsmaßnahmen.

*Achten Sie bei der Soll-Analyse darauf, dass Sie die Prozessveränderungen möglichst vollständig abbilden, um sie für alle Mitarbeiter verständlich zu machen.*

### **Output der Soll-Analyse**

- Grafische Übersicht und Dokumentation von alternativen Soll-Prozessen und Organisationsstrukturen
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten

- Liste mit gemeinsam definierten Messkriterien für die Erfolgskontrolle
- Dokumentation der einbezogenen Warengruppen und Produkte
- Dokumentation der Verantwortlichkeiten im Projektteam und im Unternehmen

#### **Grundvoraussetzung / Input**

- Funktionierendes Projektteam
- Genehmigtes Projektteam
- Grafische Übersicht über die Organisationsstrukturen
- Grafische Übersicht über die Ist-Prozesse
- Liste der betroffenen Mitarbeiter
- Dokumentation aller Prozesse und aktuellen Verfahrensweisen
- Übersicht zu Leistungsständen, Mengenvolumen und Warenfluss
- Liste der Kosten der relevanten Ist-Prozesse

#### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegebenfalls Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die Erfahrungen mit dem Category Management Projekten sammeln konnten
- Sammeln der Anforderungen an die Prozessabwicklung und Inhalte von Category Management
  - im Unternehmens,
  - beim Geschäftspartner,
  - aus den Empfehlungen von GS1 Germany.
- Erarbeiten einer Prozessstruktur, welche die zukünftigen Anforderungen erfüllt, und
- Dokumentieren und grafisches Darstellen der neuen Prozessabläufe

#### **Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

- Interne Ressourcenplanung für Projektdurchführung
- Entscheidung, ob externe Dienstleister (z. B. Software Anbieter für CM-Anwendungen oder Marktforschungsunternehmen) notwendig sind und zur Planung und Kalkulation der Hard- und Softwarekomponentenalternativen eingeschaltet werden können
- Festlegung der Zuständigkeiten in Bezug auf die Bearbeitung der Prozess-Schritte

#### **Mögliche Hemmnisse**

Bei der Entwicklung der Soll-Prozesse kann es vor allen Dingen zu Problemen kommen, wenn der zuständige Projektleiter nicht mit den unternehmensübergreifenden Prozessabläufen, Kundenbeziehungen und Sortimentsbesonderheiten vertraut ist.

Die ermittelten Anforderungen an die Soll-Prozesse können widersprüchlich sein. Hier ist mit den Geschäftspartnern im bilateralen Einverständnis eine für alle Seiten geeignete Lösung zu finden. Im Zweifelsfall können sich Unternehmen auf die Anwendungsempfehlungen von GS1 Germany berufen.

Möglicherweise finden sich nicht alle Mitarbeiter in der neuen Prozesslandschaft zurecht. Hier gilt es frühzeitig durch Informationsveranstaltungen mögliche Vorurteile und auf Unwissenheit beruhende Ängste abzubauen.

### Dokumentation der Projektergebnisse

Die Ergebnisse des 2. Arbeitspaketes basieren ebenfalls auf den Ergebnissen und Erfahrungen des Pilotprojektes zwischen Globus und Künkel.

### Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt

Als Inhalte für diesen Arbeitsschritt wurden festgelegt

- Genauere Erfassung der Abverkaufsmengen
- Sortimentsüberarbeitung
- Flexibilisierung der Aktionsverkäufe
- Anordnung / Platzierung der Mengen am POS
- Notwendigkeit von Preisanpassungen prüfen

Der Meilenstein "Genauere Erfassung der Abverkaufsmengen" fällt in die zwei Bereiche Standardsortiment und Aktionsgeschäft und wird von Globus bearbeitet.

Genauere Erfassung der Abverkaufsmengen: Einige Künkel-Produkte sind schon nachmittags ausverkauft. Ziel ist, die Fehlbestände zu minimieren. Die Fehlbestände sollen über einen längeren Zeitraum erfasst werden, daher werden über mehreren Wochen detailliert die stündlichen Abverkaufszahlen ab 16 Uhr notiert. Durch die handschriftliche Erfassung wurden mehr Fehlbestände ersichtlich, als anfänglich erwartet wurden.

Die Retouren von Künkel sind akzeptabel, aber noch zu verringern. Allerdings sollen Fehlbestände vermieden werden. Das Verhältnis Fehlmenge zu Retouren gilt es zu optimieren.

In den dargestellten repräsentativen Kalenderwochen sind die teilweise sehr hohen Retourenmengen in der Produktkategorie I (Produkte A-I) besonders auffällig. Bei der Produktkategorie III (Produkte I-N) hingegen gab es keine Retouren.

Produkt	Liefer-Menge		Retour-Menge		Abverkauf	
	KW 34	KW 35	KW34	KW 35	KW 34	KW 35
A	-59	225	59	33	0	192
B	35	39	5	0	27	39
C	255	210	32	49	223	161
D	23	42	9	20	14	22
E	46	59	17	12	29	47
F	42	54	14	9	28	45
G	69	70	3	8	66	62
H	47	59	16	17	31	42
I	93	79	0	18	93	61

J	26	15	9	4	17	11
K	69	61	16	18	53	43
L	48	55	8	11	40	44
M	88	80	11	7	77	73

I	5	7	0	0	5	7
J	10	9	0	0	10	9
K	8	10	0	0	8	10
L	8	10	0	0	8	10
M	8	10	0	0	8	10
N	21	17	0	0	21	17

O	35	60	0	0	35	60
---	----	----	---	---	----	----

Hierbei sind die gleichzeitig wesentlich geringeren Liefermengen zu beachten. Die in den Systemen enthaltenen Daten zeichnen ein Bild von der aktuellen Datenqualität (z. B. -59 beim Artikel A. Der Wert für Liefermenge kann eigentlich nur positiv sein. Als Erklärung wofür wurde die buchhalterische Verrechnung mit Liefermengen für eine Aktion im angrenzenden Zeitraum genannt).

Die sich durch die Auswertungen gezeigten Unstimmigkeiten werden in Abschnitt 3 des Arbeitspaketes entsprechend in Aktivitäten des Arbeitsplans weitergeführt.

*Künkel plante die Meilensteine im Bereich Standardsortiment wie folgt:*

- Anordnung / Platzierung der Mengen am POS: Die Künkel- Produkte sollen in das übrige Backwarenangebot integriert werden, d. h. keinen eigenen Regalabschnitt mehr für die Bäckerei Künkel. Eine Arbeitsgruppe von Globus, die für Artikelpositionierung zuständig ist, hat die Planungen ausgearbeitet. Die neue Mengen-Anordnung könnte ein Nachteil für die Künkel-Produkte sein, weil der Kunde zum einen die Künkel-Produkte nicht richtig wahrnimmt, zum anderen kann der Kunde einen direkten Preisvergleich machen, was unter Umständen nachteilig für die teuren Künkel-Produkte sein könnte. Warum hat man sich trotzdem dafür entschieden?

Die Produkte der Bäckerei befinden sich im Globus-Markt im "Brot-Selbstbedienungsbereich", dem der Bereich Cerealien / Müsli vor- und der Bereich Knäcke- und Vollkornbrot nachgelagert ist. Der "Brot-SB-Bereich" ist mit sogenannten Gondeln ausgestattet, in denen sich die einzelnen Produkte befinden. In Wochen, in denen Aktionen durchgeführt werden, befinden sich die Produkte der Bäckerei in einem separaten Aktionsregal. Die Aktionsregale sind im Markt weiter vorn positioniert. Eins befindet sich zusätzlich noch direkt am Hauptgang.

**Cerealien / Müsli** Nähmittel

Aktionsregal	Tortenböden	Madeleines	Mini-Kuchen, wie z. B. Yes	Filtertüten	T C H I B O					Tchibo	Kaffee
Regalnummer: 2625											

**Brot SB Gondel** Brot-SB

Rispi-	Milchbrötchen, Rosinenbrot, Mini-Croissants, Pita usw.			GT America Sortiment	Toast	Toast	Toast	Toast	Toast	Aufback-Brötchen und -Baguettes	ciabatta	
nos	Reiswaffeln	Reiswaffeln	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Schnittbrot (oben), Laibbrot (unten)		Hersteller	Hersteller	
Regalnummer: 2423												

**Knäcke- / Vollkornbrot** Brot-SB

Gala-	Eduscho	Paniermehl	Paniermehl	Brotkons. Mestemacht	Pema Vollkornbrot	Lieken	Filinchen	Krisprolls Skorpa	Leicht & Cross	FinnCrisp Burger	Wasa Knäckebröt	
kaffee	Zwieback	Zwieback										
Regalnummer: 2221												

Diät,  
Diabetiker

Ziel des nächsten Projektabschnitts ist eine Verknüpfung des Aktionsgeschäftes mit den Erfordernissen, das Sortiment zu überarbeiten und alternative Optionen für die Platzierung zu prüfen.

- Überarbeitung des Sortiments: Es wird eine Statistik von der Bäckerei Künkel über Abverkaufszahlen und Retouren der einzelnen Artikel geführt. Artikel mit zu hohen Retourenmengen sollen ausgelistet werden. Für Aktionsartikel bzw. nicht gelistete Artikel soll eine EAN-Vergabe durch Globus erfolgen.

Die angestrebte Sortimentsüberarbeitung soll zu einer ganzheitlichen Optimierung der Artikelstruktur, Facingbreite und Mengenplanung führen, damit auf bestehender Fläche möglichst hohe Umsätze / Gewinne erzielt werden können. Ein intelligentes Konzept für das Sortiment setzt eine enge Verknüpfung mit der Zusammenstellung und Platzierung der Aktionsartikel voraus. Dazu werden die erforderlichen Maßnahmen ergriffen. Durch die Projektarbeit ist auch der geplante Verpackungswechsel mit dem Ziel, die Verpackung attraktiver zu gestalten, ins Blickfeld gerückt. Hierzu wird die Bäckerei Künkel in Absprache mit Globus einen entsprechenden Testdurchlauf mit veränderten Verpackungen durchführen.

Es werden blaue Regalschilder mit dem Aufdruck "Aus unserer Heimat" neu eingeführt. Diese sollen dem Kunden die Positionierung der Bäckerei als lokaler Lieferant mit noch handwerklicher Tradition verdeutlichen. Dies spricht besonders die qualitätsorientierte Kundschaft an, die auch bereit ist etwas mehr auszugeben.

Im Bereich Aktionsgeschäfte wurden im Meilenstein "Flexibilisierung der Aktionsverkäufe" folgende Ergebnisse erzielt:

- Flexibilisierung der Aktionsverkäufe: Eine Entscheidung für zusätzliche Aktionen kann nicht kurzfristig getroffen werden, da Daten über vergangene Aktionen in nicht ausreichendem Umfang vorliegen. Um kurzfristigere Maßnahmen zu ergreifen, ist daher eine intensivere Absprache erforderlich. In der betreffenden Projektphase werden entsprechende Tests über Wirkung und Vernetzung von Aktionen eingeplant. Dabei sollen langfristig verstärkt neue Artikel getestet werden. Zunächst werden die technischen Voraussetzungen für diese lokalen Tests geprüft. Art und Umfang einer Flexibilisierung der Aktionsartikel müssen noch weiter detailliert werden. Es sollen künftig auch nicht gelistete Artikel über längere Zeiträume beworben werden sollen.
- Anschließend wurde die Aktivität "Prüfung der Preisanpassung" durchgeführt. Die vorliegenden Preisinformationen wurden sehr unterschiedlich bewertet, so dass sich keine konkrete Zielrichtung der Preisgestaltung erkennen lässt. Es wurde daher vereinbart, bestimmte Preistests erst nach Klärung der oben genannten Flexibilisierung der Aktionsartikel und Platzierung vorzunehmen. Problematisch ist eine mögliche Preisspreizung zwischen den eigenen Filialen der Bäckerei und dem bei Globus identischen Sortiment.

### Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt

Liste der betroffenen Funktionsbereiche

Funktion / Firma
Geschäftsführung Künkel
Einkauf Globus

### **Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes**

- Viele der durchgeführten Aktivitäten erstrecken sich über kürzere Zeiträume innerhalb mehrerer Wochen. Durch die fehlende Freistellung der geplanten Mitarbeiter für das Projekt ergibt sich eine längere Zeitachse, als geplant.
- Planabweichungen ergeben sich durch die zeitliche Verzögerung der Aktivitäten. Einige der benötigten Informationen sind nicht dokumentiert und erfordern eine aktuelle Erfassung (z. B. Artikelstammdaten).
- Erste Umstellungen hat es bisher nur in einmaligen Vorgängen, wie die Zuordnung der Bäckerei in die Gruppe "Aus unserer Heimat" gegeben.

### **3.3. Entwicklung eines Projektplanes**

#### **Allgemeiner Teil:**

#### **Ziele des Arbeitspakets "Entwicklung eines Projektplanes"**

- Detaillierte Planung und Organisation der einzelnen Projektschritte in Bezug auf Zeit und Ressourceneinsatz (Kapital, Personal)
- Berechnen der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten und der Wirtschaftlichkeit
- Verfeinern des Planes im Laufe des Projektes (Arbeitsschritte 4 - 6) unter Berücksichtigung des Wissensstandes
- Dokumentieren aller Projektergebnisse, Erfolge und Abweichungen

#### **Begründung**

- Ermöglichen einer reibungslosen Umstellung von den bestehenden Prozessen auf die Soll-Prozesse.
- Ermöglichen einer genauen Abstimmung von Zielen und erforderlichen Ressourceneinsatz.
- Ermöglichen eines Projektcontrollings, um rechtzeitig in das Projektgeschehen eingreifen zu können.

#### **Output des Arbeitspakets "Entwicklung eines Projektplanes"**

- Projekthandbuch, in welchem die Aufgaben innerhalb der Arbeitspakete definiert werden und
- jeder Aufgabe
  - ein Verantwortlicher,
  - ein Start- und Endtermin und
  - der Ressourcenaufwand (Anzahl geplanter Tagewerke)zugeordnet werden
- Detaillierter Projekt- und Arbeitsplan mit Beschreibung der Ist- und Soll-Prozesse und Organisationsstrukturen, der einzusetzenden Hard- und Softwaresysteme, der Schulungsmaßnahmen und einer Ausarbeitung der Umsetzungsmaßnahmen inkl. Zeitplan

- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Wirtschaftlichkeitsberechnung

### **Grundvoraussetzung / Input**

- Grafische Übersicht und Dokumentation alternativer Soll-Prozesse und Organisationsstrukturen
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, in den betroffenen Prozessen und in den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern
- Liste über Anforderungen an zukünftige Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten
- Auflistung der relevanten Ist-Prozesskosten und der Soll-Prozesskosten

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen und Festlegen der notwendigen Schritte, um den Soll-Prozess zu erreichen
- Bewertung der soft- und hardwaretechnischen Alternativen und Auswahl der Hard- und Software
- Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und jeweiligen Aufgabenstellungen
- Analysieren der zukünftigen Prozessabläufe auf Plausibilität und
- Rücksprache mit Mitarbeitern aus den von den Prozessveränderungen betroffenen Bereichen (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung) über Umsetzungsmöglichkeiten der geplanten Soll-Prozesse
- Anlegen eines Projekthandbuches, welches im Detail ein Planen, Verfolgen, Bewerten und Dokumentieren der einzelnen Aufgaben ermöglicht
- Vor der Ist-Analyse: Bestimmung der Eckdaten des Projektes im Projekthandbuch (Start- und Endzeitpunkt, Ziele, Hauptaufgaben)
- Nach der Soll-Prozessbeschreibung: Konkretisierung des Projektplanes (Unteraufgaben, Projektteam, Termine und Ressourcen)
- Laufend: Aktualisieren und Dokumentieren des Projektfortschritts im Projekthandbuch
- Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Ermitteln der Wirtschaftlichkeit / Amortisationsdauer
- Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele, das Konzept der Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie die Ergebnisse der Ist- und Soll-Analyse beinhaltet

## Ressourcen / Organisation / Zeitplan

- Projektleiter: Er übernimmt einen Großteil der beschriebenen Aktivitäten, organisiert den Projektverlauf und steuert das Projektteam.
- Das Projektteam wird für Fachfragen, die Bewertung der aus der Soll- Analyse stammenden Alternativen und die zu treffenden Entscheidungen hinzugezogen. Darüber hinaus können die Mitglieder Aufgaben organisieren und durchführen.
- Ein Dienstleister kann in den Projektplanungsprozess einbezogen und gegebenenfalls zu Sitzungen des Projektteams eingeladen werden. In diesem Fall wird Arbeitsschritt 4 "Auswahl von Dienstleistern" parallel zu diesem Arbeitsschritt durchgeführt.

## Häufig gestellte Fragen

- Wie gehe ich mit Lösungsalternativen im Projektteam um?  
Lösungsalternativen sollten nach Möglichkeit mittels eines objektiven Verfahrens bewertet werden. Hierbei ist zu beurteilen,
  - inwieweit die definierten Ziele / Unterziele durch eine Lösung erreicht werden,
  - welche Vor- und Nachteile eine Lösung hat,
  - welche Voraussetzungen z. B. technischer Art erforderlich sind und
  - wie hoch die einmaligen Investitionen und die laufenden Betriebskosten sind.

Bei mehreren Zielen sollte die Wichtigkeit der Ziele mit einer Punkteskala bewertet werden, so dass sich eine Zielrangfolge ergibt.

- Wie gehe ich mit Verzug im Projekt um?  
Suchen Sie bei Fehlplanungen nicht den Schuldigen, sondern versuchen Sie, die Ursache zu finden und den Verzögerungsgrund zukünftig zu vermeiden. Überprüfen Sie, ob die Ursache auf andere Aufgaben ebenfalls zutreffen könnte. In einigen PROZEUS-Pilotprojekten traten Verzögerungen auf, weil Urlaubszeiten der Mitarbeiter, saisonale Engpasssituationen und insbesondere konkurrierende Projekte im Unternehmen bei der Projektplanung nicht berücksichtigt wurden oder ihrerseits unplanmäßige Verläufe aufwiesen. Planen Sie deshalb einen angemessenen Zeitrahmen ein und lassen Sie diesen von allen Projektmitarbeitern bestätigen.
- Wie detailliert muss die Prozesskostenrechnung sein?  
Die Prozesskostenrechnung verursacht Personalkosten, deren Höhe vom Umfang des zu erhebenden Datenmaterials abhängt. Häufig muss eine Entscheidung zwischen Genauigkeit und Praktikabilität der Kosteninformation getroffen werden.
- Welches Werkzeug/welche Software kann zur Projektplanung verwendet werden?  
Im folgenden Praxisbeispiel wurden zu Planungszwecken die abgebildeten Excel-Dokumente mit Erfolg genutzt. Diese stehen im Internet unter [www.prozeus.de](http://www.prozeus.de) zum Download zur Verfügung oder können bei GS1 Germany angefordert werden.

## Dokumentation der Projektergebnisse bei Künkel

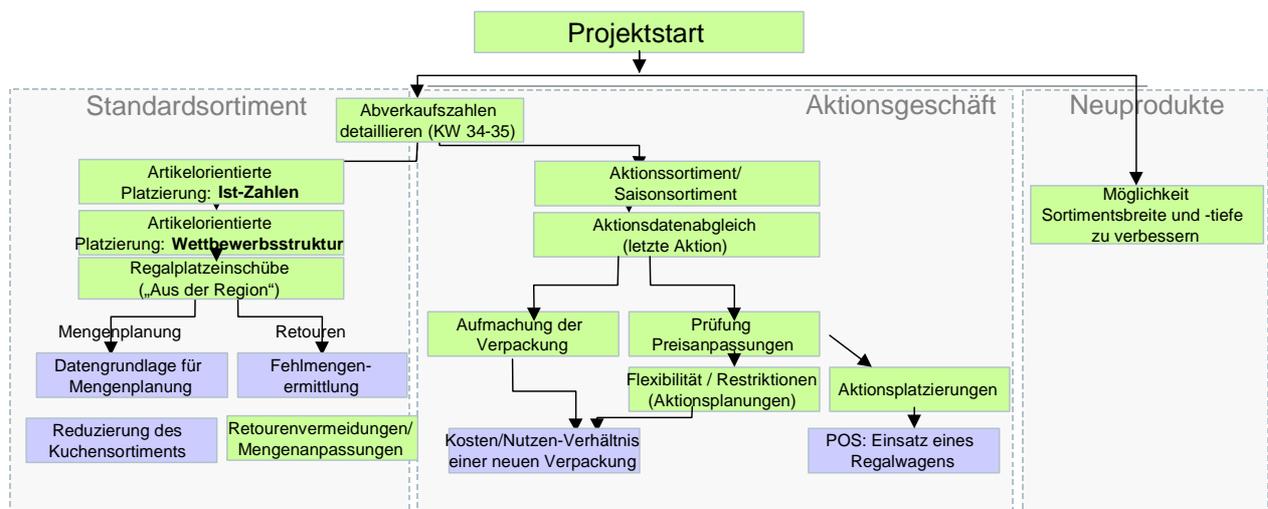
### Als Inhalte für diesen Projekt-Schritt wurden festgelegt:

- Optimieren des Prozesses für die Mengenplanung (effektiver Bestellprozess)
- Verbesserte Mengenanpassung (Retourenvermeidung)
- Attraktive Gestaltung der Verpackung
- Flexibilität der Preisanpassungen / Restriktionen
- Flexiblere Sortimentspolitik
- Verbesserungen im Datenaustausch
- POS-Aktionsprodukte durch Einsatz von Zweitplatzierungen fördern

### Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt

#### Optimierung des Mengenplanungsprozesses (effektiver Bestellprozess)

Der Plan ist in der Abbildung oben dargestellt und zeigt die dreigleisige Bearbeitung der Stränge Standardgeschäft, Aktionsgeschäft und Neuprodukte.

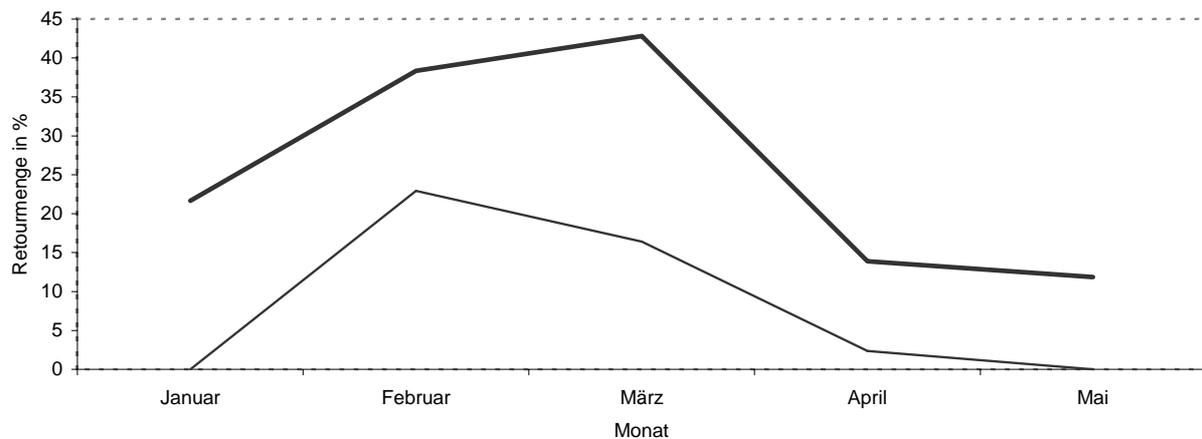


Die Aktivitäten "**Optimierung des Mengenplanungsprozesses (effektiver Bestellprozess)**" und "**Verbesserte Mengenanpassung (Retourenvermeidung)**" - im Bereich des Standardsortiments führte bei Retouren zur testweisen Übertragung der Bestellung auf den Hersteller (herstellergesteuertes Bestandsmanagement, engl. Vendor Managed Inventory, VMI). Ziel war die Vorbereitung einer VMI-Lösung für die Projektpartner. Diese scheiterte an der praktischen Durchführung der Testphase bei Künkel, da kein adäquater Austausch der Abverkaufsdaten stattfand. Die Hintergründe und Auswirkungen werden im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

Ausgangsbasis war, dass im vorliegenden Fall der Händler abends telefonisch eine Absprache der Bestellmengen mit dem Hersteller trifft. Dieser informiert sich zuvor über die Bestände der Produkte im Handel zu einem bestimmten Zeitpunkt (meist gegen 16 Uhr) und nimmt diese als Anhaltspunkt dafür, wie viel am nächsten Tag

benötigt wird. Die Informationen über die Bestände im Markt ergeben sich aus den Verkäufen, die in den Kassen registriert werden und liegen dem Händler in Form von elektronischen Abverkaufsdaten vor. Am nächsten Morgen liefert der Auslieferer des Herstellers die bestellten Produkte in abgesprochener Menge aus und nimmt die nicht verkaufte Ware des Vortages wieder in Empfang. Dabei ist erneut darauf hinzuweisen, dass Kuchen, im Gegensatz zu Broten und Stangenware, auch noch einen Tag nach der Lieferung verkauft werden können. Allerdings wird dann der Preis abgesenkt und die Kuchen somit als reduzierte Ware verkauft.

### Verbesserte Mengenanpassung (Retourenvermeidung)



Um nun die Bestellmenge zu optimieren und somit Fehlmengen und Retouren zu vermeiden, wurde im Rahmen des Pilotprojektes getestet, wie sich eine andere Gestaltung der Bestellplanung auf diese beiden Punkte auswirkt. So wurde im Zeitraum vom 1. Februar bis 31. März 2004 die Bestellung vom Hersteller selbst, ohne Absprache mit dem Händler vorgenommen. Diese Maßnahme führte jedoch zu enorm hohen Retourenmengen von bis zu 30%. Vor der Umstellung betrug die Retouren 10-13%. Dies sind nach Aussagen des Herstellers akzeptable Retourenwerte. In Abbildung 2 sind die Retourenmengen vom Backhausbrot (dicke Linie) und vom Apfelkuchen (dünne Linie) im Zeitraum Januar bis Mai 2004 dargestellt. Diese beiden Produkte wurden ausgewählt, um zu zeigen, dass sich sowohl bei den Broten, als auch bei den Kuchen die Retourenmengen erhöht haben.

Der Anstieg der Retourenmenge in den Monaten Februar und März ist in dieser Abbildung besonders stark sichtbar. Es handelt sich dabei um genau den Zeitraum, in dem die Bestellplanung vom Hersteller durchgeführt wurde. Ab April sinken die Retouren wieder deutlich. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Bestellungen wieder vom Händler vorgenommen.

Die Fehleinschätzung bei der Bestellung und die demzufolge sehr großen Retouren resultierten daher, dass der bereits der Händler nur zeitverzögert einen Tag später Kenntnis über die Bestandszahlen der Produkte im Markt hatte. Der Auslieferer des Herstellers nahm am darauf folgenden Morgen - also mit einer Verzögerung von inzwischen zwei Tagen, die Retouren wieder in Empfang. Die gleichzeitig erfolgte

Auslieferung basiert also auf Bestellungen, die ohne Anhaltspunkte über das Kaufverhalten der Kunden und somit ohne Kenntnis über die Bestände im Handel am Tage vorgenommen. Als einziges Richtmaß dienen die Abverkaufszahlen der Vorwoche.

Auf Grund der hohen Retouren von bis zu 30% wurde die Bestellplanung wieder auf die bisherige Vorgehensweise umgestellt. Es fand für die Mengenplanung letztlich im Testzeitraum kein adäquater Datenaustausch über Abverkaufszahlen zwischen Globus und Künkel statt. Hier wurden die Change Management-Anforderungen unzureichend berücksichtigt.

### **Attraktive Gestaltung der Verpackung**

Die Aktivität "Attraktivere Gestaltung der Verpackung" wurde in der gemeinsamen Projektsitzung diskutiert und dann weiterverfolgt. In direkter Verbindung hierzu finden sich die Aktivitäten "Flexibilität der Preisanpassung / Restriktionen" und "Flexiblere Sortimentspolitik".

Nach näherer Betrachtung des Standardsortimentes kam man zu der Erkenntnis, dass bestimmte Produkte des Herstellers neben den Konkurrenzprodukten nicht bestehen können. So kostet beispielsweise ein Kürbiskernbrot des Herstellers 1,95 Euro, das Kürbiskernbrot der Konkurrenz hingegen nur €0,99.

Beim Ciabattabrot verhält es sich ähnlich. Dieses ist ebenfalls einen Euro teurer, als das der Konkurrenz. Zudem gibt es Ciabattabrot auch noch als Aufbackware im Handel zu kaufen. Konsequenz ist, dass es aus dem Sortiment des Herstellers genommen wird.

Ebenfalls nicht rentabel ist das 750g-Kraftkornbrot. Da die Verbraucher das 500g-Kraftkornbrot bevorzugt kaufen und die 750g-Variante eher weniger, wird diese aus dem Sortiment genommen.



Die Tatsache, dass die Verbraucher das kleinere Brot bevorzugen, deutet auf den potenziellen Erfolg der Einführung eines 500g-Backhausbrottes hin.

Sowohl im Handel selbst, als auch im Instore-Backshop werden Kuchen angeboten. Ein Vergleich des jeweiligen Kuchenangebotes ist demnach angebracht.

Die Kuchen der Bäckerei sind im Vergleich zu denen, die im Instore-Backshop angeboten werden zu teuer und regen die Kunden auf Grund einer eher funktionalen Verpackung nicht gerade zum Kauf an (siehe Abbildung).

Die funktionale Verpackung schränkt zudem noch die Variabilität des Kuchenangebotes ein. So können beispielsweise keine der bei den Kunden so beliebten Erdbeer- oder Himbeer-kuchen angeboten werden, da die Verpackung nicht stabil genug ist. Zudem ist die Vielfalt nicht so groß, wie im Instore-Backshop.

Es wurden nun Überlegungen angestellt, die Kuchen des Herstellers nur noch am Wochenende zu verkaufen. Dabei sollte das Angebot von sechs Kuchen auf zwei Kuchen - bei einer gleichzeitigen Senkung des Preises - reduziert werden. Außerdem sollten die Kuchen eine bessere Platzierung erhalten, dazu wird überlegt den Einsatz eines separaten Regalwagens in die Planung einzubeziehen (an Wochenenden).

Um neben den am Regal angebrachten Einschüben mit der Aufschrift "Aus der Region" noch mehr Interesse an den Produkten des Herstellers bei den Verbrauchern zu wecken, soll die Verpackung ansprechender gestaltet werden. Bisher ist ein Teil der Brote in Folie eingeschweißt (beispielsweise das Backhausbrot) und mit einem schmucklosen weißen Aufkleber mit schwarzer Schrift versehen. Der andere Teil ist in Tüten verpackt. Die Erkenntnis der Projektgruppe ist, dass die aktuellen Verpackungen den Verbraucher auf keinen Fall auf die hohe Qualität der Produkte der Bäckerei hinweisen. Zudem ist der Wiedererkennungswert der Produkte relativ gering. Das bessere Herausstellen der Qualität der Produkte ist als Rechtfertigung für den höheren Preis gegenüber den Verbrauchern wichtig. Das Problem-bewusstsein und die Auswirkung auf die Abverkaufszahlen ist durch die gemeinsamen Besprechungen und Auswertungen gewachsen oder überhaupt erst entstanden.

Um nun den Wiedererkennungswert der Produkte zu steigern und deren Qualität hervorzuheben, sollen diese in neuen Verpackungen mit Sichtfenster angeboten werden.

Auch das schmucklose Etikett soll erneuert werden. Da der Hersteller noch alte Verpackungen und Etiketten besitzt, wurden diese zunächst verbraucht. Einzig im Rahmen von Aktionen sollen die neuen Verpackungen und Etiketten schon verwendet werden. Die Steigerung der wahrgenommenen Wertigkeit der Produkte soll durch diese einmalige Maßnahme erreicht werden.

### **Flexibilität der Preisanpassungen / Restriktionen**

Die Flexibilisierung der Preise soll anhand der Aktionsartikel erreicht werden, die durch Mengen- und Ausstattungsvariation als "neue" Artikel zunächst im Markt getestet werden sollen. Veränderungen in den Standardabgabepreisen sind nicht geplant. Durch die Vertriebs-schiene Backshops / Filialen des Herstellers ist eine Flexibilisierung der Preise bei vergleichbaren Produkten im Markt nicht möglich. Künkel-Produkte sind im Vergleich zu anderen Produkten von Backwarenanbietern teurer. Einzig und allein über Aktionen kann der Preis gesenkt werden. Die Bäckerei Künkel sieht sich bei der Preisgestaltung nicht in der Lage, als Handwerksbetrieb mit der Industrie mithalten zu können. Über Aktionen oder durch extra Kennzeichnung der Künkel-Produkte würde der Kunde aufmerksam werden. Eine neue Aufmachung der Verpackungen wurde überlegt und verschiedene Verpackungstypen wurden mit Globus diskutiert. Globus möchte keine Künkel-Artikel in Tüten, daher wird eine beson-

ders auffällige Etikettierung (farbig) empfohlen. Die Künkel-Artikel sollen wie bisher eingeschweißt werden. Mit einer attraktiveren Verpackung soll eine Steigerung der Wertigkeit erzielt werden. Der Kunde soll erkennen, dass er ein hochwertiges Produkt kauft, - nicht allein durch den Preis, sondern auch durch die Verpackung. Bisher wurde auf die Verpackung nur ein Aufkleber mit Herkunft und Rezeptur in schwarz-weißer Farbe angebracht. Der überarbeitete Aufkleber soll ein Farblogo der Firma Künkel tragen und Blickfang für die vorbeigehende Kundschaft sein. Durch den neuen Aufkleber soll die Aufmerksamkeit der Globus-Kunden erhöht. Ein Anstieg der Abverkaufszahlen ist zu erwarten. Mehrere Verpackungsvorschläge werden verglichen und in Abhängigkeit der Mindestabnahme geprüft.

Der neue Aufkleber wird zunächst in Aktion eingesetzt. Bei positiven Effekten werden, sobald die Bestände an alten Etiketten aufgebraucht worden sind, die neue Aufkleber ständig zum Einsatz kommt.

### **Flexiblere Sortimentspolitik**

Die Aktivität "**Flexiblere Sortimentspolitik**" soll durch die Einrichtung von "Dummy"-Aktionsartikeln mit festen Preisen unterstützt werden. Auf diese Weise können nach Abverkauf von Aktionsartikeln flexibel alternative Aktionsartikel im Folgezeitraum eingesetzt werden. Durch unterschiedliche fixe Preisniveaus ergibt sich so ein Höchstmaß an Flexibilität für die unterschiedlichen Aktionszeiträume. Um eine dauerhafte Lösung zu etablieren, ist es notwendig, über das terminierte Projektende hinauszugehen und nachträglich Ergebnisse zu dokumentieren.

Bisher gibt Globus vor, welche Artikel zu Aktionstagen angeboten werden. Durch eine flexiblere Sortimentspolitik, soll die Attraktivität von Künkel-Angeboten steigen und die Möglichkeit zur Sortimentsumstellungen und -erweiterungen geliefert werden. Mit einer flexibleren Sortimentspolitik kann man eher auf Kaufeinflüsse reagieren, wie z. B. Wetter, Konkurrenzangebote oder Trends.

Ein Regal wird bei Aktionen eingesetzt, um zusätzlich Aufmerksamkeit der Kunden auf sich zu ziehen. Mit den durchgeführten Aktionen und Sonderverkäufen sind die Voraussetzungen für die Flexibilisierung der Sortimentspolitik geschaffen. In Absprache mit Globus werden zusätzliche Aktionen mit Werbedamen und Falblatt getestet, um die Datenbasis für die Auswertung der zukünftigen Aktionen zu erweitern. Die Wirksamkeit muss mit den Kosten der jeweiligen Aktion in Verbindung gebracht werden, so dass das Category Management einen schnellen Überblick über den Aktionserfolg erhält. Die bisherigen Ergebnisse deuten auf eine Neuausrichtung des Aktionsgeschäfts hin. So ist die Kostenrelation zwischen Falblattwerbung und Werbedameneinsatz 1 : 1,5. Diese wurden bisher nicht systematisch den Maßnahmen zugeordnet.

### **Verbesserungen im Datenaustausch**

Die Aktivität "**Verbesserung des Datenaustausches**" führte zu Absprachen über die Ausgestaltung einer Testphase, auf deren Basis die Entscheidungen über das richtige Ausmaß und den richtigen Umfang des Datenaustauschs getroffen werden sollen. Dies soll

verhindern, dass eine Lösung realisiert wird, die weit über das erforderliche Maß an verarbeitbaren und verarbeitungswürdigen Informationen hinausgeht. Beide Parteien waren sich einig, dass die Lösung so einfach wie möglich ausgestaltet werden soll.

### POS-Aktionsprodukte

Für die Aktivität "**POS Aktionsprodukte**" wurde der folgende Plan entwickelt, der testweise beim Händler in einer Aktion mit Stangenware (z. B. Zwiebelstange, Baguette etc.) angewendet wurde. Für die Stangen wurde im wöchentlich erscheinenden Werbefaltblatt geworben. Dieses wird an die Haushalte im Umkreis des Warenhauses verteilt und liegt auch im Warenhaus selbst noch aus. Die Stangen wurden im Rahmen dieser Aktion zu einem reduzierten Preis verkauft. Die Ergebnisse dieser Aktion sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

#### Aktion Stangenware

Produkt	Liefer-Menge	Retour-Menge	Abverkauf
Alpha	107	3	104
Beta	109	1	108
Gamma	170	0	170

Bei dem Vergleich der Aktionsdaten mit den "normalen" Verkäufen an Stangenware in ... hier fehlt eine weitere Abbildung, wird sichtbar, dass wesentlich mehr Stangenware im Rahmen einer Aktion verkauft wird: In einer durchschnittlichen Woche werden nur 40-70% der Menge verkauft. Das Durchführen von Aktionen stellt somit ein wirksames Mittel zur Verbesserung des Umsatzes dar. Zwei Monate später wurde erneut eine Aktion mit Stangenware durchgeführt. Dabei ist besonders auffällig, dass die Abverkäufe dieser Aktion denen der vorangegangenen Aktionen ähneln (sie sind fast identisch). Es wurden 110 mal Produkt Alpha, 110 mal Produkt Beta und 150 mal Produkt Gamma verkauft. Liefer- und Retourenmengen wurden für diese Aktion nicht dokumentiert. Es wird aber davon ausgegangen, dass diese den Liefer- und Retourenmengen der vorherigen Aktion ähneln.

Einen Monat später wurde erneut eine passende Evaluierungs-Aktion im Rahmen des Projektes durchgeführt. Diesmal mit Artikel Delta, der ebenfalls im Falblatt beworben wurde.

#### Aktion Artikel Delta

Produkt	Liefer-Menge	Retour-Menge	Abverkauf
Delta	608	72	536

Beim Vergleich der Abverkäufe dieser Aktion mit den Abverkaufszahlen einer Woche ohne eine solche Aktion, fällt auf, dass mehr als dreimal soviel von diesem Produkt verkauft wurde. Auch hier kann man schließen, dass sich der Umsatz mit Hilfe von Aktionen deutlich steigern lässt, ohne dass die Abverkäufe in den nachfolgenden Wochen sich negativ gegenüber dem Durchschnittswert entwickeln.

### Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt

Liste der betroffenen Funktionsbereiche

Funktion / Firma
Geschäftsführung Künkel
Einkauf Globus

### Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

Die Inhalte sind durch die gemeinsame Entwicklung eines praktikablen Arbeitsplans für die Projektmitarbeiter wesentlich transparenter geworden. Durch die erneute Bestätigung der Verantwortlichkeiten wurden die Möglichkeiten des Projektcontrolling verbessert.

Zwar ist die erforderliche Dokumentation im Projekt gesichert, die inhaltliche Arbeit stockt jedoch häufig durch die mangelnden personellen Kapazitäten beim Hersteller.

Es sind keine inhaltlichen Planabweichungen aufgetreten. Lediglich der Zeitrahmen hat sich durch die fortdauernde hohe Arbeitsbelastung durch operative Tätigkeiten beim Hersteller verlängert.

## 3.4. Auswahl von Dienstleistern

### Ziele des Arbeitspakets "Auswahl von Dienstleistern"

- Auswahl von Anbietern von Category Management Software
- Auswahl eines IT-Dienstleisters für die Implementierung der ausgewählten Softwareprodukte oder die Anpassung bestehender Softwarelösungen

### Begründung

- Mit der Beauftragung eines Dienstleisters werden zusätzliches Fachwissen und zeitlich begrenzt einsetzbare Ressourcen eingekauft.
- Je nach Fachkenntnis und Verfügbarkeit eigener Personalkapazitäten im Unternehmen kann es sinnvoll sein, einen Dienstleister bereits zu Beginn des Projektes mit in das Projekt einzubeziehen.
- Dieser Arbeitsschritt kann daher parallel zu jedem der zuvor beschriebenen Arbeitsschritte im Projekt erfolgen, z. B. bei der Ist-Analyse, der Soll-Prozessbeschreibung oder der Erstellung des Projektplanes.

### Output des Arbeitspakets "Auswahl von Dienstleistern"

- Auftrag an einen Dienstleister
- Bestellung von Hard- / Software

### **Grundvoraussetzung / Input**

- Liste über Anforderungen an zukünftige Schnittstellen und Funktionen
- Liste über benötigte Hard- und Software sowie Auflisten benötigter Komponenten
- Projekthandbuch
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Beschaffung und Analyse von Informationsmaterial wie z. B. Produktbeschreibungen, Testberichten, Empfehlungen verschiedener Hard- und Softwaresysteme
- Treffen einer Vorauswahl von Hard- und Softwaresystemen und Einholen von Angeboten
- Einholen von Erfahrungen bei anderen Systemanwendern
- Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme. Hierbei sollte die folgenden Fragen gestellt werden:
  - Welche Funktionalität haben die Lösungen - in Breite und Tiefe?
  - Wie hoch sind die Einmal- bzw. die laufenden Kosten der Lösungen?
  - Welche Kosten entstehen im Einführungsprojekt?
  - Wie hoch sind die Kosten der Datenübertragung, der Schulung und der Einweisung?
  - Welche Strategien verfolgt der Anbieter - bei Produkt, Personal?
  - Welche Sicherheiten habe ich für die Zukunft, ggf. Soft- / Hardware-Nachfolgeversionen?
- Erstellen eines Kriterienkataloges zur Bewertung von Komponenten
- Bewerten der Alternativen anhand Funktionalitäten, Servicegrad, Beschaffungs- und Umstellungskosten, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Kompatibilität zu bzw. Integrierbarkeit in bestehende(n) Systeme(n)
- Auswahl der Hard- und Softwarekomponenten
- Vergleich verschiedener Dienstleister hinsichtlich Preis, Referenzen, Marktbedeutung
- Verhandlung mit ausgewählten Dienstleistern
- Bestellung der Hardware, Beauftragung des Dienstleisters

### **Dokumentation der Projektergebnisse**

Für dieses Pilotprojekt wurde entschieden keinen Dienstleister mit der Projektbetreuung zu beauftragen. Zum einen kann das Datenmaterial nur mit großem Aufwand zur Verfügung gestellt werden. Häufig lag es nicht elektronisch vor und machte somit den Einsatz von Software-Tools überflüssig. Zum anderen hätte die notwendige Anpassung von Schnittstellen

unter den Zeitgesichtspunkten zu weiteren Verzögerungen geführt. Ohne diesen Zeitdruck wäre ein Einsatz von Software aber durchaus denkbar gewesen. Zur Auswertung genügen demnach die Standard-Software Tools von Microsoft wie z. B. Excel.

### Erarbeitung des Datenmodells für die IT-Lösung

Das Datenmodell liegt im Excel-Format vor, von einer Konvertierung ins Access-Format wurde bisher abgesehen, da zuerst die volle Funktionalität sichergestellt sein muss. Den Umfang des Tools - ist entsprechend den Anforderungen des CM in der folgenden Abbildung skizziert. Die hinterlegten Daten basieren auf dem optimierten Zustand und sind zwischen den Projektpartnern abgesprochen worden. Damit ist auch das Aktionsgeschäft hinreichend berücksichtigt.

Warnsignal	Erfassungszeitpunkt	Artikel	Bestand	Bestellvorschlag	Informationen	Mengenanpassung
Signalisiert Abstellungsbedarf mit Partner	Dienstag und Donnerstag bis 14:00Uhr	Artikelnummer Müller EAN FLU	Manuelle Eingabe erforderlich (2 x wöchentlich, jeweils am Vortag der Belieferung)	Errechnet sich automatisch aufgrund hinterlegter, artikelrelevanter Informationen  Berechnung iblogischer Einheiten ab 10 Kasten	Eingabe 1x jährlich für festgesetzte Aktions- und Zweitplatzierungstermine nach dem Jahresgespräch  Hinterlegte Informationen über saisonale Schwankungen aufgrund der Prognosen vergangener Jahre auf Artikelbene  Anpassungen der Informationseingabe evtl. 14 jährlich	Eventuell manuelle Korrektur bei extrem unrealistischen Bestellvorschlägen

Abbildung 6 Datenmodell

Es bleibt abzuwarten, welche IT-Lösungen andere große Partner der Projektteilnehmer favorisieren, damit bei der Entscheidung der Lösung eine möglichst hohe Kompatibilität einer möglichst geringer Kostenbelastung gegenübersteht. Die Konvertierung des IT-Datenmodells ist kurzfristig möglich. Des Weiteren kann es mit wenig Aufwand an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Struktur des Excel-Datenmodells ist in vereinfachter Form in der folgenden Abbildung dargestellt.

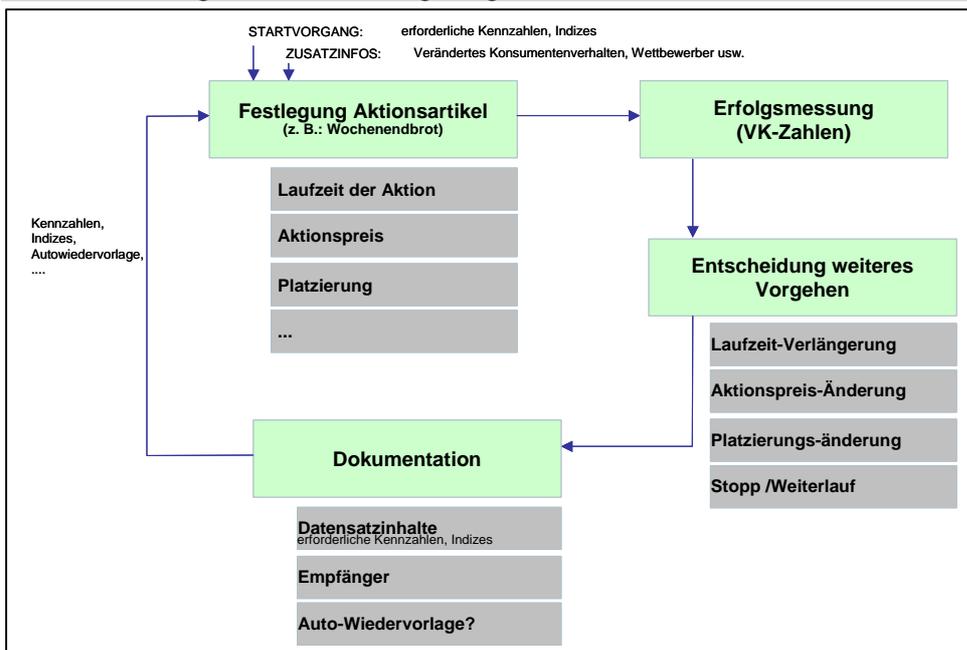


Abbildung 7 Struktur des Datenmodells

So berücksichtigt das Datenmodell beispielsweise Aktionseffekte wie Zweitplatzierungen, Aktionen und Faltblattwerbung, Multiplikatorische Effekte wie Aktionen der Konkurrenten, heiße Tage sowie Ferien- und Urlaubstage. Es ermöglicht damit eine genaue Bedarfsprognose und geringe Abweichungen der Bestellung vom wirklichen Bedarf.

Mit diesem lernenden "Regel-Kreis" sollen systematische Fehler erkannt und vermieden werden.

### **3.5. Qualifikation der Mitarbeiter**

#### **Ziele des Arbeitspakets "Qualifikation der Mitarbeiter"**

- Vorbereiten der Mitarbeiter auf die veränderten Abläufe

#### **Begründung**

- Gewährleisten eines reibungslosen Übergangs zum Einsatz der gemeinsamen Prognose
- Vermeiden von Verunsicherung und Unzufriedenheit der Mitarbeiter

#### **Output des Arbeitspakets "Qualifikation der Mitarbeiter"**

- Schulungsunterlagen
- Vorgehensanweisungen
- Prozessablaufdiagramme, Schaubilder
- Übersicht mit Ansprechpartnern und Zuständigkeiten

#### **Grundvoraussetzung / Input**

- Grafische Übersicht und Dokumentation der Soll-Prozesse und Organisationsstruktur
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter

#### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Die Qualifikation der Mitarbeiter kann in zwei Phasen unterteilt werden
- Phase 1: Vorab-Information sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens zu Beginn des Projektes über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projektes
- Phase 2: Schulung der Mitarbeiter im Rahmen des Pilotprojektes
  - Einteilen der Mitarbeiter in Gruppen mit gemeinsamen Tätigkeitsbereichen
  - Erstellen von Schulungsunterlagen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst sind
  - Theoretische Einweisung der Mitarbeiter in das Category Management
  - Austeilen von Schulungsunterlagen

## **Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

- Der Projektleiter sollte den Großteil der Schulung übernehmen, da er den Mitarbeitern die Gesamtsicht des Projektes am Besten vermitteln kann.
- Für spezifische Themen kann eine Fachkraft oder ggf. der beauftragte IT-Dienstleister eingesetzt werden, Teile der Schulung zu übernehmen.
- Die zu schulenden Mitarbeiter sollten in Fachgruppen mit gleichen Aufgabenstellungen eingeteilt werden. Dabei sollte die Gruppengröße insbesondere bei der praktischen Schulung möglichst klein gehalten werden.

## **Key Learnings**

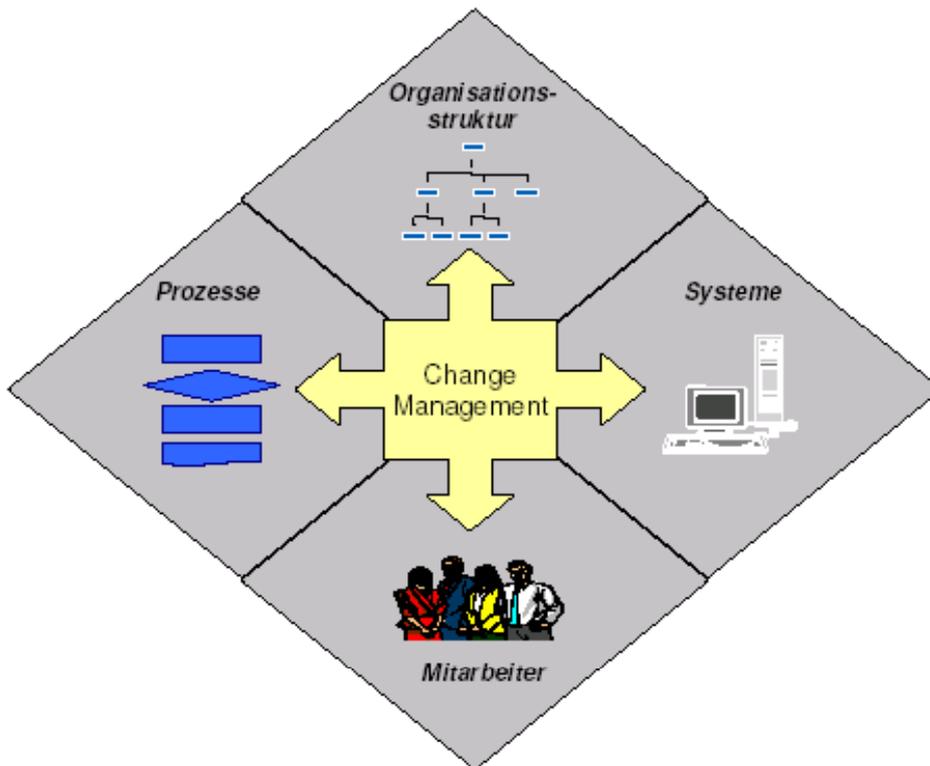
- Es ist wichtig, alle Mitarbeiter des Unternehmens frühzeitig zu informieren, um Spekulationen vorwegzugreifen. Hierbei sollte der Nutzen nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für die Distributionspartner herausgestellt werden, um zu zeigen, dass es sich nicht nur um ein internes Projekt des Unternehmens handelt.
- Information auch der Vertriebsmitarbeiter, damit diese bei Kunden und Lieferanten fundierte Auskunft geben können.
- Die Einweisung für die praktische Umsetzung sollte unmittelbar vor Start des Pilotbetriebs erfolgen, damit wichtige Einzelheiten nicht in Vergessenheit geraten.
- Die Schulungsunterlagen sollten einfach strukturiert, leicht verständlich und anschaulich sein. Mit Hilfe von PowerPoint-Präsentationen lassen sich diese schnell und einfach herstellen.

## **Exkurs Change-Management**

Das Gesamtpaket Mitarbeiterschulung fällt in den Bereich des Change Management, das für den Projekterfolg genauso wichtig ist, wie die direkt inhaltsbezogenen Aktivitäten. Die Aktivitäten in diesem Bereich sind nicht zu vernachlässigen, da die Management-Entscheidung für ECR insgesamt neue Anforderungen an das Unternehmen stellt. ECR muss in der Unternehmensphilosophie fest verankert und Category- Orientierung als Organisationseckpfeiler festgeschrieben werden. ECR-Implementierungen führen zu Veränderungen in der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation und der eingesetzten Informationstechnik. Diese Veränderungen im Unternehmen haben direkten Einfluss auf die Aufgabengebiete (Rollen und Verantwortlichkeit) und Arbeitsinhalte von Managern und Mitarbeitern (ein wichtiger Aspekt von Change Management).

Die Summe aller Maßnahmen um für die erforderlichen Veränderungen Akzeptanz zu schaffen, die Prozesse transparent zu machen und die Mitarbeiter für die neuen Funktionen zu motivieren und zu schulen werden durch das Change Management abgedeckt.

Die Erfordernis, das Bewusstsein über die notwendigen Veränderungen zu schaffen, ist nicht zu unterschätzen. Evolutionsprozesse im Unternehmen laufen nie ohne Widerstand ab. Nichtbeachten des Widerstandes führt zu Blockaden und Konflikten. Das Unternehmen muss daher die Fähigkeit haben, den wirtschaftlichen Erfolg, der mit einer ECR-Strategie verbunden ist, in konkrete Resultate für die Organisation zu überführen. Hier setzt Change Management an.



Change Management begleitet den Veränderungsprozess, um bei einer Veränderung der Geschäftsstrategie die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur mit der Organisationsstruktur, den Systemen und Prozessen in Einklang zu bringen (siehe Abbildung). Durch Change Management werden alle Aspekte, die bei Veränderungen im Unternehmen zu berücksichtigen sind, gesteuert.

Diesen Modellansatz gilt es in der Praxis auch umzusetzen. Ein methodisches Vorgehen arbeitet dabei mit aufeinander abgestimmten Analyse- und Planungswerkzeugen, einer auf die Ressourcen und Unternehmenskultur abgestimmten Vorgehensweise sowie dem Anleiten der Manager und der Weiterbildung der Mitarbeiter. Faktoren, wie das Wertesystem der einzelnen Mitarbeiter, die alte Unternehmenskultur, das unabsehbare Ausmaß und Tempo der Veränderungen und fehlender Motivationszwang für Veränderungen, erschweren das Change Management.

### **Dokumentation der Projektergebnisse bei Künkel**

Als Inhalte für diesen Projekt-Schritt wurden festgelegt:

- Schulung der Mitarbeiter im Produktionsbereich
- Schulung der Mitarbeiter im Bestellwesen
- Schulung der Mitarbeiter im Vertrieb

### **Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt**

Da der genaue Bedarf an Schulungen zu Projektbeginn schwer abzuschätzen war, wurde das Arbeitspaket in drei Blöcke unterteilt, die dann bedarfsgerecht für alle anfallenden Qualifikationen genutzt werden konnten.

## Liste der betroffenen Funktionsbereiche

Funktion / Firma
Geschäftsführung Künkel
Einkauf Globus

## Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

Die Mitarbeiter der Bäckerei wurden immer frühzeitig und umfassend in die jeweilige Stufe der Aktivitäten und der Zielsetzung eingebunden. Da das Projekt sehr euphorisch aufgenommen wurde, hatte das für den Hersteller sehr positive Effekte. Es kamen sehr viele Verbesserungsvorschläge und Schwachstellenanalysen durch die jeweiligen Mitarbeiter.

Die Schulungen waren im Vorfeld zu früh eingeplant worden. Das erklärt sich aus der Grundannahme, dass die Hauptaufgaben im Projekt schrittweise (d. h. zeitlich nacheinander) geplant werden sollten. Die Terminplanung wurde im Laufe des Projektes angepasst.

### 3.6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte

#### Ziele des Arbeitspakets "Umsetzung der Arbeitsplaninhalte"

- Umsetzung der definierten Prozesse
- Einrichtung der notwendigen Anpassungen und Kommunikationsschnittstellen
- Einrichtung des erforderlichen Datenaustausches

#### Output des Arbeitspakets "Umsetzung der Arbeitsplaninhalte"

- Ein Testlauf mit den neuen Prozessen (Durchführung Pilotprojekt)
- Integration der neuen Prozesse in die bestehenden Geschäftsbeziehungen

#### Grundvoraussetzung / Input

- Grafische Übersicht und Dokumentation der Soll-Prozesse und Organisationsstruktur
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern
- Liste standardisierter, unternehmenseigener und kundenspezifischer Anforderungen an die Gestaltung bzw. Ausprägung der Prognosen
- Liste über Anforderungen an zukünftige Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten der Komponenten
- Projekthandbuch
- Detaillierter Projekt- und Arbeitsplan
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten

- Auftrag an einen Dienstleister
- Bestellung von Hard- / Software
- Schulungsunterlagen
- Listen von Verfahrensanweisungen
- Prozessablaufdiagramme, Schaubilder

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gemeinsame Vereinbarung auf Management Ebene (Geschäftsleitung) beider Partner
  - Vereinbarung eines Pilotprojektes
  - Festlegung des Umfangs und der Ziele der Zusammenarbeit im Bereich Category Management
  - Definition der Messkriterien zur Messung des Erfolgs
  - Vereinbarung über die benötigten Personal-Ressourcen aus den unterschiedlichen Abteilungen und Benennung der Mitglieder des Projekt Teams (Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung, etc.).
  - Generelle Vereinbarung zum Datenaustausch (Abverkaufsdaten, Daten zu geplanten Aktionen, Marktzahlen, etc.)
- Kickoff Meeting des Projekt Teams
  - Briefing durch Mitglieder des Managements
  - Detaillierung der Zielsetzung und Messkriterien (Scorecard)
    - \* Prognosegenauigkeit
    - \* Bestandsreichweiten
    - \* Differenzierung Zentrallager- oder Direktbelieferung
    - \* Differenzierung zwischen Standard- und Aktionsabsatz
    - \* Häufigkeit des Datenaustausches
  - Auswahl der Warengruppe und Artikel für das Pilotprojekt
  - Verantwortlichkeiten der einzelnen Team-Mitglieder festlegen, Projektleiter bestimmen
  - Ausarbeiten eines Zeitplanes inklusive Festlegen von gemeinsamen Team-Meetings
- Detaillierte Vorbereitung des Pilotprojektes
  - Detailliertes Ausarbeiten der inner- und überbetrieblichen Geschäftsprozesse
  - Auswahl der benötigten Technologien zum Informationsaustausch
  - Definition der Regeln zum Informationsaustausch

- Start des Pilotprojektes
  - Beginn des Informationsaustausches
  - Beginn des differenziert festgelegten Geschäftsprozesses
  - Dokumentation der Erfahrungen
- Monitoring des Pilotprojektes
  - Überprüfung und mögliche Korrektur der definierten Arbeitsabläufe
  - Überprüfung und mögliche Korrekturen auf der technischen Seite (Systeme, Datenformate, etc.)
  - Dokumentation und Überprüfung der Ergebnisse in Bezug auf die definierten Ziele und Messkriterien
  - Überprüfung, ob die angestrebten Nutzenpotenziale erschlossen werden konnten
- Rückblickende Bewertung durch das Management
  - Präsentation des Projektstandes und der Ergebnisse beim Management
    - \* Laufen die definierten Geschäftsprozesse wie geplant?
    - \* Welche Ergebnisse konnten erreicht werden?
  - Vorschläge zu Änderungen
  - Festlegen der nächsten Schritte
- Abschluss des Projektes und Integration der Prozesse in die laufende Zusammenarbeit
  - Abschlussbericht an das Management
  - Empfehlungen zur Ausweitung (Roll out)
    - \* Geschäftsprozesse
    - \* Technologie
    - \* Quantifizierung notwendiger Investments
  - Vereinbarung der nächsten Schritte

#### **Dokumentation der Projektergebnisse**

##### **Als Inhalte für diesen Projekt-Schritt wurden festgelegt:**

- Sortimentspolitik
- Regalpflege und Warenverfügbarkeit am POS
- Aktionsgeschäft
- Datenaustausch
- Sicherstellung der Umsetzung der Arbeitsplaninhalte

### **Beschreibung der Aktivitäten in diesem Arbeitsschritt**

Angestrebtes Oberziel der Kooperation zwischen Künkel und Globus war die "Steigerung des Umsatzes und Gewinns sowohl auf der Händler- als auch auf der Herstellerseite". Um eine zielgerichtete Bearbeitung des Arbeitspaketes Umsetzung zu ermöglichen, wurde erhoben, welches Mindestmaß an Aufwand erforderlich ist, um das Ziel zu erreichen. Dazu wurden (siehe Arbeitspaket 1, Ist-Analyse) mehrere "Unterziele" gemeinsam definiert, die zwischenzeitlich anhand der durchgeführten Berechnungen und Markttests präzisiert wurden (siehe Arbeitspaket 2 und 3). Um einen besseren Überblick über das Gesamtergebnis zu erhalten, werden die wesentlichen Präzisierungspunkte aus den vorangegangenen Arbeitspaketen an dieser Stelle wieder aufgegriffen, grob skizziert und darauf aufbauend die Arbeitsinhalte entsprechend der Bearbeitung im Projekt vorgestellt. Die Ergebnisse aus der Ist-Analyse und in Erweiterung der Soll-Prozess-Beschreibung ergaben, dass das Idealziel "Warenpräsenz von 100%" bei Weitem nicht erfüllt wird. Viel dramatischer für die Bewertung der Zusammenarbeit hat sich die Projekterkenntnis, dass viele Regalplätze schon ab 16 Uhr leer sind, ausgewirkt: Es gehen bis zu vier Stunden täglich verloren, in denen man noch hätte verkaufen und somit Umsatz machen können. Regale, in denen nur noch ein bis zwei Brote liegen, sind auch nicht von Nutzen, da Verbraucher erfahrungsgemäß das letzte oder vorletzte Brot im Regal nicht kaufen. Die Regalplatzierung wurde bereits durch die oben genannten Maßnahmen verbessert. Auf bestehender Fläche sollen im Rahmen der Sortimentspolitik die neuen Artikel, geänderte Verpackungsformen und Preisstufen getestet werden. Dazu werden die neuen Aktionsartikel genutzt. Der Datenaustausch muss die gestellten Anforderungen an die beiden vorgenannten Punkte sicherstellen, soll aber auf Grund der geringen Controlling-Kapazitäten auf ein Mindestmaß begrenzt bleiben. Es werden nachfolgend die ermittelten Ergebnisse vorgestellt. Einen wesentlichen Punkt für die Verbesserung der Produktreichweiten im Laden bei gleichzeitiger Vermeidung übermäßiger Retouren stellt die Bestellplanung dar. Bei der Planung der Bestellmenge sind sowohl Händler als auch Hersteller darum bemüht, eine ausreichende Anzahl von Waren zur Verfügung zu haben, beziehungsweise zur Verfügung zu stellen. Dabei ist darauf zu achten, dass am Abend eines Verkaufstages alle Waren verkauft sind. Da die verschiedenen angebotenen Brote nur einen Tag lang verkauft werden, stellen die nicht verkauften Waren Retouren dar und verursachen zusätzliche Kosten beim Hersteller. Einzig die Kuchen können noch am Folgetag verkauft werden, allerdings zum halben Preis. Auch in diesem Fall entstehen Verluste.

Der Verkauf von Backwaren ist von äußeren Bedingungen, wie z. B. dem Wetter, abhängig. Demzufolge gestaltet sich die Planung der Bestellmenge etwas diffizil. Die nachfolgenden Beispiele sollen diesen Umstand verdeutlichen. Wenn es überraschend zu Wetterveränderungen kommt (plötzlicher Schneefall oder starke Regenfälle), verschieben viele Kunden ihren Einkauf im SB-Warenhaus auf einen anderen Tag. Die Backwaren bleiben an solchen Tagen im Regal liegen und es kommt zu sehr großen Retourenmengen. Das Ziel ist es also, immer eine ausreichende Präsenz der Waren im Regal zu haben und trotzdem das Entstehen von Retouren möglichst gering zu halten. Es wurde vereinbart, dass das Abbilden solcher Besonderheiten in einem dauerhaften System keinen signifikanten Nutzen im Vergleich zum entstehenden Aufwand bringt. Lediglich im CM des Herstellers sollen diese Besonderheiten für fallweise Auswertungen Berücksichtigung finden. Ein beiderseits genutztes

System, in dem diese Sonderfälle für diese Frische-Warengruppe dokumentiert wird, wurde verworfen. Dies insbesondere, weil auf Basis täglicher Lieferung und die identischer Region (gleiche Klimaeinflüsse) keine verzögerten Nachwirkungen möglich sind.

Um nun die Bestellmenge zu optimieren und somit Fehlmengen und Retouren zu vermeiden, wurde im Rahmen des Projektes getestet, wie sich eine andere Gestaltung der Bestellplanung auf diese beiden Punkte auswirkt. So wurde im Zeitraum vom 1. Februar bis 31. März 2004 die Bestellung vom Hersteller selbst, ohne Absprache mit dem Händler vorgenommen. Diese Maßnahme führte jedoch zu enorm großen Retourmengen von bis zu 30%. Vor der Umstellung betrug die Retouren 10-13%. Dies sind nach Aussagen des Herstellers akzeptable Retourwerte.

Ab dem 1. April 2004 wurden die Bestellungen wieder vom Händler vorgenommen.

### **Sortimentspolitik am Point of Sale**

Die im Standardsortiment enthaltenen Produkte gehören zu denen, die unbedingt in der Warengruppe Backwaren enthalten sein müssen (Pflichtwarengruppe). Es handelt sich dabei um Produkte, bei denen die Kunden davon ausgehen, dass sie auf jeden Fall im Sortiment des Händlers enthalten sind.

In den beiden Kalenderwochen sind die teilweise sehr hohen Retourmengen bei einigen Broten der Gruppe 1 besonders auffällig. Bei den Kuchen (Gruppe 3) hingegen gab es keine Retouren. Allerdings ist hier auf die geringe Liefermenge zu achten.

Um einen Überblick über die Fehlmengen und Retouren des Herstellers zu bekommen, wurden die Bestände beim Händler in den beiden Kalenderwochen 34 und 35 ab 16 Uhr stündlich dokumentiert. Die detaillierten Zahlen sind auszugswise Abb. 3 zu entnehmen. Dabei fiel die Wahl auf besonders markante Tage, welche die Bestandszahlen in den beiden Kalenderwochen beispielhaft verdeutlichen sollen. Zur leichteren Handhabung, sind Bestände mit einem Zahlenwert von eins (hellgrau) beziehungsweise null (dunkelgrau) eingefärbt, damit die Fehlmengen deutlicher sichtbar werden.

<b>Montag, 18.08.03</b>	<b>Bestand</b>				
<b>Produkt</b>	<b>16 Uhr</b>	<b>17 Uhr</b>	<b>18 Uhr</b>	<b>19 Uhr</b>	<b>20 Uhr</b>
Brot A	93	78	76	71	68
Brot B	6	6	6	6	6
Brot C	8	7	7	6	6
Brot D					
Brot E	14	14	13	12	12
Brot F	7	7	6	4	3
Brot G	4	2	2	2	1
Brot H	11	11	11	10	10
Brot I	6	4	3	2	1
Stangenbrot A	4	4	4	4	4
Stangenbrot B	11	8	8	8	8
Stangenbrot C	5	5	5	5	5
Stangenbrot D	7	6	6	6	4
Kuchen A					
Kuchen B	1	1	1	1	1
Kuchen C					
Kuchen D					
Kuchen E					
Kuchen F					
Paniermehl	23	23	23	23	23
<b>Donnerstag, 28.08.03</b>	<b>Bestand</b>				
<b>Produkt</b>	<b>16 Uhr</b>	<b>17 Uhr</b>	<b>18 Uhr</b>	<b>19 Uhr</b>	<b>20 Uhr</b>
Brot A	12	10	10	7	6
Brot B	6	4	1	1	
Brot C	13	10	9	7	7
Brot D	5	5	4	4	4
Brot E	5	5	3	3	3
Brot F	4	3	3	3	2
Brot G					
Brot H	10	9	9	9	9
Brot I	6	5	3	1	1
Stangenbrot A	2	2	2	2	2
Stangenbrot B	7	6	4	4	3
Stangenbrot C	3	3	2	2	
Stangenbrot D					
Kuchen A	3	3	3	3	3
Kuchen B	2	2	1	1	
Kuchen C	2	2	2	2	2
Kuchen D					
Kuchen E	3	2	2	2	2
Kuchen F					
Paniermehl	13	12	9	9	9

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8 Fehlmengenausweis

Bei Kuchen kommt es gelegentlich zu Fehlmengen. Dieser Umstand ist auf die Uhrzeit zurückzuführen. Da Kuchen für den Nachmittag gekauft werden, ist es naheliegend, dass nach 16 Uhr nur noch wenige beziehungsweise keine Kuchen mehr im Handel sind. Sogenannte Fehlmengen bei Kuchen nach 16 Uhr sind demzufolge nicht dramatisch. Eine Aufstockung der Lieferzahl von Kuchen würde sogar mit großer Wahrscheinlichkeit zu Retouren führen.

Hauptartikel waren dagegen oft zu Ladenschluss noch nicht abverkauft. Die Ursachen dafür herauszufinden, wird durch die häufige Verknüpfung mit Aktionen erschwert.

Der **Datenaustausch** soll zukünftig durch diese **Organisationseinheit** mit den verbundenen Handelsunternehmen geführt werden. Da die dauerhafte Erfassung oder elektronische Übermittlung dieser Einflussfaktoren seitens des Händlers als zu aufwendig erachtet wurde, soll ein Mitarbeiter dieser neuen Organisationseinheit beim Hersteller die entsprechenden Datenbestände verwalten und aufbereiten. Relevante Erkenntnisse fließen dann in die Gespräche mit ein.

Ein wichtiger Ergebnispunkt sind die vorgenommenen und überprüften bisherigen Projektveränderungen. Darunter fällt die veränderte Positionierung der Artikel im Regal. Neben der dauerhaften Anordnung des Standardsortiments am **POS** spielt dabei auch die Positionierung der Aktionen eine wichtige Rolle für das Category Management. Dieser Einfluss ist zwar naheliegend, konnte aber durch die verbesserte Zusammenarbeit erstmalig messbar gemacht werden und fließt ab jetzt in die **Aktionsplanungen** mit ein. Jetzt, wo die Informationslücke erkannt ist, können dauerhaft richtige Maßnahmen ergriffen werden.

Für den **POS** ergibt sich neben der alternativen Regalplatzierung zunächst (außer der Aktionsanordnung) kein permanenter Handlungsbedarf mit IT-Schnittstelle. Die derzeitige Positionierung der Produkte der Bäckerei beim Händler ist in der Abbildung "alter Regalplan" dargestellt.

Die Produkte der Bäckerei befinden sich im "Brot-SB-Bereich", dem der Bereich Cerealien / Müsli vor- und der Bereich Knäcke- und Vollkornbrot nachgelagert ist. Der "Brot-SB-Bereich" ist mit sogenannten Gondeln ausgestattet, in denen sich die einzelnen Produkte befinden. Am Ende des Ganges, gegenüber der Fleisch- und Wurstwaretheke, werden die Produkte des Herstellers verkauft. In Wochen, in denen Aktionen durchgeführt werden, befinden sich die Produkte der Bäckerei in einem separaten Aktionsregal. Dieses befindet sich dann am Kopf des Bereiches, in dem Cerealien und Müsli angeboten werden. Das Aktionsregal ist im Markt weiter vorn positioniert und befindet sich zusätzlich noch direkt am Hauptgang.

**Cerealien / Müsli**

Nähmittel

Aktionsregal	Tortenböden	Madelines	Mini-Kuchen, wie z. B. Yes	Filtertüten	T C H I B O					Tchibo
Regalnummer: 2625										Kaffee

**Brot SB Gondel**

Brot-SB

Respi-	Milchbrötchen, Rosinenbrot, Mini-Croissants, Pita usw.		GT America Sortiment	Toast	Toast	Toast	Toast	Toast	Aufback-Brötchen und -Baguettes	ciabatta	
nos	Reiswaffeln	Reiswaffeln	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Schnittbrot (oben), Laibbrot (unten)		Hersteller	Hersteller
Regalnummer 2423											

**Knäcke- / Vollkornbrot**

Brot-SB

Gala-	Eduscho	Paniermehl	Paniermehl	Brotkons. Mesternacht	Perna Vollkornbrot	Lieken	Filinchen	Krisprolls Skorpa	Leicht & Cross	FinnCrisp Burger	Wasa Knäckebröt	
kaffee	Zwieback	Zwieback										
Regalnummer: 2221												

Diät, Diabetiker

Abbildung 9 alter Regalplan

Die Vorteile eines alternativen Regalplans werden in naher Zukunft getestet, wobei der Einfluss von Künkel auf diese Entscheidung solange gering ausfällt, wie die CM-Möglichkeiten nicht ausgeschöpft werden. Auch nach dem neuen Plan befinden sich die Produkte der Bäckerei im "Brot-SB-Bereich", dem wiederum der Bereich Cerealien / Müsli vor- und der Bereich Knäcke- und Vollkornbrot nachgelagert ist. Jedoch sind die Produkte der Bäckerei in diesem Bereich nicht alle an einem Platz zu finden, sondern sind je nach Produktgruppe neben den Konkurrenzprodukten angeordnet. Auf die Position des Aktionsregals hat der alternative Regalplan keinen Einfluss. Es befindet sich weiterhin am Kopf des Bereiches mit Cerealien und Müsli.

Cerealien / Müsli													Nährmittel
Aktionsregal													
	Tortenböden	Tortenböden	Paniermehl	Zwieback	TCHIBO								
Regalnummer: 2625													
Brot SB Gondel													Brot-SB
fr. Brötchen u. Baguette	Milchbrötchen	Aufback-Brötchen	Aufback-Baguette	Ciabatta, incl. Hersteller	Toast	Toast	Toast	Toast	Toast	Rosinenbrot	GT	Croissants	
auch vom Hersteller	Yes Tarty	Doo Wop	Joker Höm.	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Kuchen	Schnittbrot incl. Hersteller	Laibbrot				
Regalnummer: 2423													
Knäcke- / Vollkornbrot													Brot-SB
Gala-kaffe	EDUSCHO	Reiswaffeln	Reiswaffeln	Krisprolls Skorpa	Finn Crisp Burger	Filinchen	Leicht & Cross	Wasa	Wasa	Wasa	Brotkons. Mestemach	Pema Vollkornbrot	Lieken
	Filtertüten	Filtertüten											
Regalnummer: 2221													
													Diät, Diabetiker

Abbildung 10 neuer Regalplan

Der alte Regalplan unterscheidet sich demzufolge dadurch vom alternativen Regalplan, dass in ihm alle Produkte nach Firmengruppen angeordnet sind. Im alternativen Regalplan sind sie hingegen nach Produktgruppen sortiert.

Im Rahmen des Pilotprojektes, kam es in den beiden Bereichen **Sortimentspolitik** und Regalpräsentation zu diversen Veränderungen. Nach näherer Analysen im Bereich des Standardsortimentes kam man zu der Erkenntnis, dass bestimmte Produkte des Herstellers neben den Konkurrenzprodukten ohne weitere Maßnahmen nur schwer vom Kunden wahrgenommen werden. Einige Artikel sind teilweise über 100% teurer als vom Verbraucher als "vergleichbar" eingestufte Produkte der Konkurrenz. Zudem gibt es einige Artikel auch als Aufbackware im Handel. Konsequenz ist, dass die betroffenen Produkte - sofern es die angestoßenen CM-Analysen belegen - gegen ein anderes Produkt ausgetauscht werden soll. Allerdings gilt auch hier, dass diese Entwicklungsprozesse für die Warengruppe längerfristig sind und daher kein permanenter Datenaustausch erforderlich ist. Die entsprechenden Informationen sollen alle in der neugeschaffenen CM-Funktion beim Hersteller zusammenlaufen.

Eine Analyse hat die Diskrepanz der Abverkäufe für unterschiedliche Gewichtsklassen (klein: bis 500g, mittel: bis 750g, groß: über 750 g) gezeigt und entsprechende Anstöße für die Aktions- und Sortimentspolitik geliefert. Die Tatsache, dass die Verbraucher das kleinere Brot bevorzugen, deutet auf den potenziellen Erfolg der Einführung eines 500g-Backhausbrottes hin.

Sowohl im Handel selbst, als auch im Instore-Backshop werden Kuchen angeboten. Ein Vergleich des jeweiligen Kuchenangebotes ist demnach angebracht. Die Kuchen der Bäckerei sind im Vergleich zu denen, die im Instore-Backshop angeboten werden zu teuer und regen die Kunden auf Grund einer eher funktionalen Verpackung nicht zum Kauf an. Die funktionale Verpackung schränkt zudem noch die Variabilität des Kuchenangebotes ein. Zudem ist die geringe Vielfalt gegenüber dem Instore-Backshop ein Nachteil.

Hier können die Aktivitäten im Bereich **Aktionssortiment** in beiden Bereichen Abhilfe schaffen. Es wurden nun Überlegungen angestellt, die Kuchen des Herstellers nur noch am Wochenende zu verkaufen. Dabei sollte das Angebot von sechs Kuchen auf zwei Kuchen - bei einer gleichzeitigen Senkung des Preises - reduziert werden. Außerdem sollten die Kuchen eine bessere Platzierung erhalten.

Die durchgeführten Projektaktivitäten Regalplatzierung Regalpräsentation und Produktpräsentation (s. u.) im Regal werden nach hinreichendem Analysezeitraum auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Am Regal wurden als Folge z. B. Einschübe mit der Aufschrift "Aus der Region" angebracht. Durch diesen Schritt werden die Produkte der Bäckerei und besonders deren Herkunft in den Kundenfokus gerückt.

Ein kontinuierlicher Datenaustausch erfolgt nicht, da keine entsprechenden personellen Ressourcen beim Hersteller vorhanden sind. Die Veränderungen in der Produktpräsentation betreffen die wahrgenommene Attraktivität der Produkte der Bäckerei Künkel gegenüber den Mitbewerbern. Um noch mehr Interesse an den Produkten des Herstellers bei den Verbrauchern zu wecken, wurde die Verpackung ansprechender gestaltet. Bisher war ein Teil der Brote in Folie eingeschweißt (beispielsweise der Spitzenartikel) und mit einem schmucklosen weißen Aufkleber mit schwarzer Schrift versehen. Der andere Teil ist bereits in Tüten verpackt.

Die alte Verpackung weist die Verbraucher auf keinen Fall auf die hohe Qualität der Produkte der Bäckerei hin und der Wiedererkennungswert der Produkte ist gering. Auch eine Verbindung zur Höherpreisigkeit der Künkel-Produkte ist durch die Verpackung nicht zu erkennen. Durch entsprechende Modifikationen soll die Qualität der Produkte und der Rückschluss auf die Marke Künkel erleichtert werden.. So ist auf dem neuen Etikett u. a. ein farbiges Logo der Bäckerei zu finden. Das neue Etikett sieht hochwertiger und ansprechender aus.

Nach Auswertung der Ergebnisse nach einem längeren Zeitraum sollen zumindest für Sortimentsteile der zweite Schritt gestartet werden: Um den Wiedererkennungswert der Produkte zu steigern und deren Qualität hervorzuheben, sollen diese in neuen Verpackungen mit

Sichtfenster angeboten werden. Die Verpackungskosten steigen dadurch um 15-20%. Für die Entscheidung ist eine gemeinsame Besprechung auf Basis der zusammengeführten Auswertungen bei Künkel hinreichend. Ein permanenter zusätzlicher Datenaustausch ist nicht erforderlich.

Bereits mehrfach wurde die Neukonzeption des **Aktionssortiments** angesprochen. Die Grundidee der neuen Aktionsartikel ist es, längerfristig neue Artikel im Sortiment zu testen. Mit Hilfe von Verkaufsförderungsaktionen lassen sich Mehrkonsum beziehungsweise Probierkäufe initiieren. Das Wecken von Neugier und Aufmerksamkeit für die Produkte des Herstellers sind in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtig.

Aktionen können sehr vielseitig gestaltet sein. Es gibt Aktionen, bei denen der Verkaufspreis abgesenkt ist, Aktionen bei denen man die angebotenen Produkte verkosten kann, Aktionen für die Werbung in Faltblättern gemacht wird und noch viele andere Möglichkeiten. Die Auswertung der Effekte veränderter Aktionen ist Aufgabe der neuen Funktionseinheit Category Management beim Händler. Da die Aktionen in gemeinsamer Absprache stattfinden, liegen alle relevanten Informationen beim Hersteller vor. Ein permanenter Datenaustausch über das bestehende Maß hinaus ist nicht erforderlich.

Im Rahmen des Pilotprojektes wurde vorgeschlagen, mehrere EAN-Nummern als Dummy für potenzielle Aktionen anzulegen. Sie besitzen keine bestimmte Artikelbezeichnung, sondern sollen nur während Aktionen als sogenannter "Aktionsartikel" zum Einsatz kommen. Da die Produkte des Herstellers zu verschiedenen Preisen angeboten werden, ist es beim Anlegen der EAN-Nummern wichtig, darauf zu achten, dass die Preisspanne der Dummies keines der Produkte ausschließt. Somit ist sichergestellt, dass es im Rahmen von Aktionen möglich ist, auch möglichst viele der bereits gelisteten Produkte des Herstellers beim Händler anzubieten. Für den Fall, dass Aktionen mit bestimmten Produkten durchgeführt werden sollen, wird der Dummy dann einfach für den Aktionszeitraum aktiviert.

Um die Auswertung des Aktionsgeschäfts zu automatisieren, wurde der Einsatz eines gemeinsamen Tools getestet, dieses aber - wie nachfolgend gezeigt wird - für den relevanten Abstimmungsbereich als zu aufwendig verworfen. Ausgangsbasis waren die Aktionsdaten aus zwei Kalenderwochen.

Es wurden im Rahmen der Aktivität "Aktionsgeschäft" diverse Aktionen durchgeführt, die die bisherigen Erkenntnisse bestätigt haben. An dieser Stelle sei nur herausgegriffen, dass sich die Abverkäufe in den Aktionszeiträumen für diverse Top-Artikel um 300% steigern lassen.

Die Kombination verschiedener Werbemaßnahmen (Aktionspreis, div. Sonderflächen, Faltblattwerbung, Werbedameneinsatz) und deren Einzelwirkung wurde erstmalig umfassend bewertet und die Ergebnisse für gemeinsame Entscheidungen genutzt - auch dies ein Ergebnis des Projekts, was noch ein Jahr zuvor undenkbar gewesen wäre. Eine Verbesserung in der Zusammenarbeit hat sich deutlich gezeigt. Die Aktionen wurden durch diverse Auswertungen für den Hersteller erstmalig transparent und der Handlungsbedarf auch in diesem Bereich deutlich. Der reale Erfolg bestimmter Aktionsmaßnahmen weicht deutlich von den vermuteten Effekten ab. Der Geschäftsführung des Herstellers ist auch dadurch der Handlungsbedarf im Bereich CM deutlich geworden. Exemplarisch ist ein Rentabilitätsranking für einen häufiger beworbenen Artikel in der folgenden Abbildung dargestellt.

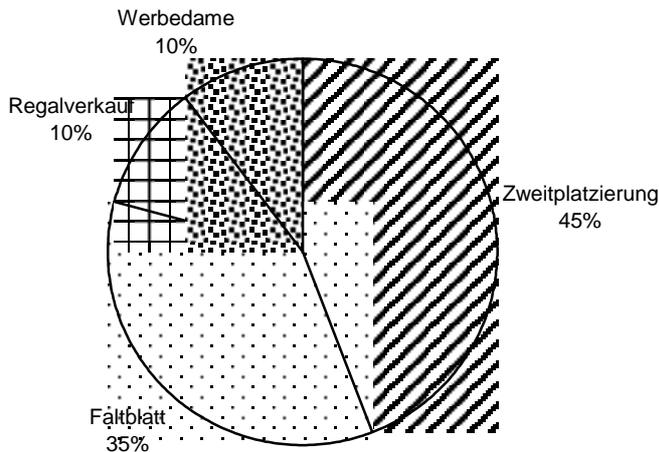


Abbildung 11 Rentabilität div. Aktionsmaßnahmen

Datenaustausch: Um das Oberziel **Steigerung des Umsatzes** zu realisieren, ist es wichtig, auch die im Rahmen von Aktionen anfallenden Daten zu dokumentieren. So ist es wichtig, dass die Verkaufsförderung nicht nur durchgeführt wird, sondern dass die Ergebnisse geprüft und aufgezeichnet werden, damit das Unternehmen seine Effizienz in diesem Bereich mit der Zeit steigern kann. Die Dokumentation der Daten ermöglicht es demnach sowohl Händler als auch Hersteller, Schlüsse für die Durchführung kommender Aktionen zu ziehen und somit potenzielle Fehler zu vermeiden. Ebenso können Aktionen mit Hilfe der dokumentierten Daten verbessert werden.

In der nächsten Abbildung ist eine geprüfte Möglichkeit dargestellt, mit der die Daten dokumentiert werden könnten. Es handelt sich dabei um eine Übersicht, in die die jeweiligen Daten eingetragen werden. Alle durch das Projektteam als relevant erachteten Daten sollten in diesem Tool abgebildet werden - u. a. Artikel, EAN, Kalenderwoche, Verkaufsmenge, Verkaufspreis/Aktionspreis, Aktionsart (z. B. Faltblatt [FB], Sonderplatzierung [SB], Aktionspreis auf Standardfläche [AP] und Aktionsvergütung, Nettorendite.) Maßnahmen, Zusatzeffekte, usw..

Durch die Neuausrichtung des Aktionsgeschäfts zusammen mit der Möglichkeit einer fundierenden Sortimentsüberarbeitung ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für die ECR Basisstrategie Efficient Product Introduction (Effiziente Produkteinführung). Von den leicht verfügbaren 300 Artikeln der Bäckerei sind bisher nicht einmal 10% gelistet.

KW	Artikel	VK-Menge	VK-Preis	Aktionsvergütung	Netto-Rendite	FB	SP	AP	Retouren	Saison	Zweitplatzierung	Stelle im FB	VK-Erlös

Abbildung 12 Skizze des Category Management-Tools für die Zusammenarbeit

Da der Händler bestrebt ist, die Verkaufsstellenloyalität zu erhöhen und der Hersteller darum bemüht ist, die Loyalität der Kunden gegenüber seinen Produkten zu steigern, stellt die Erweiterung des Sortiments eine gute Möglichkeit dar, diese Ziele zu realisieren. Laut externer Studien kaufen über 50 Prozent der Verbraucher die gleiche Marke einer Warengruppe immer im gleichen Geschäft. Dabei kann die Erweiterung des Sortiments sowohl in dessen Breite als auch Tiefe erfolgen. Produktinnovationen und auch das Angebot von Produktvariationen, können von den Kunden als positiv wahrgenommen werden. So kaufen im Idealfall Personen, die bereits Kunden des Herstellers sind, zusätzlich zu ihren gewohnten Produkten, weitere "seiner" Produkte. Zudem können durch Produktinnovationen neue Kunden gewonnen werden. Im Rahmen des Pilotprojektes wurden Überlegungen darüber angestellt, neue Produkte des Herstellers in das Sortiment aufzunehmen um somit die Breite des Sortiments zu erweitern.

So wurde z. B. in Zuge der gestiegenen Sensibilität der Verbraucher in den Bereichen Gesundheit und Wellness vorgeschlagen, sogenannte Bio-Brote, oder Glutenbrot mit in das Sortiment aufzunehmen. Gemeinsame Analysen ergaben, dass sich solche Artikel wahrscheinlich nicht lohnen, da die Zielgruppe im Absatzmarkt zu klein ist. Weitere Möglichkeiten wurden durch die geschaffene Informationsbasis gemeinsam diskutiert und entsprechende Entscheidungen getroffen. Die geeigneten Artikel werden schrittweise in den Produktdummy-Gruppen getestet, bevor über das weitere Vorgehen entschieden wird.

Einige der "Neu-Produkte", die über den Aktionsweg eingeführt werden, führen zu marginalen Zusatzkosten beim Hersteller.

Da die Nachfrage nach Konsumgütern im Zeitablauf nicht kontinuierlich ist, sondern starken Veränderungen, beispielsweise saisonalen Verschiebungen unterworfen ist, stellt das Angebot von Saisonartikeln eine gute Möglichkeit dar, auf die Veränderungen in der Nachfrage zu reagieren.

Saisonartikel sind nur von temporärer Bedeutung. Jedoch ist die Nachfrage nach ihnen während der Saison extrem groß. Sie werden dann auch häufig spontan gekauft. Die Aufnahme von Saisonartikeln in das Sortiment stellt somit eine gute Möglichkeit zur Umsatzsteigerung dar. Weiterhin besteht das Potenzial, sich mit dem Angebot von Saisonartikeln gegenüber anderen Mitbewerbern, die möglicherweise auf das Angebot solcher Artikel verzichten, zu profilieren.

Saisonartikel lassen sich auch besonders gut im Rahmen von Aktionen anbieten. Dadurch wird die Aufmerksamkeit der Verbraucher geweckt und es kommt mit großer Wahrscheinlichkeit zu Spontankäufen. Eine Möglichkeit, Aktionen mit Saisonartikeln durchzuführen, bietet sich durch den Verkauf von sogenannten "Saisonkuchen". Im Rahmen einer solchen Aktion können beispielsweise Rhabarber-, Apfel- oder Pflaumenkuchen angeboten werden. Da "Saisonkuchen" sehr beliebt sind, bietet es sich an, Aktionen mit diesen durchzuführen und somit neben dem Image von Händler und Hersteller auch noch den Umsatz zu steigern.

Da die Verbraucher erwarten, dass solche saisonalen Produkte angeboten werden, ist der Hersteller regelrecht dazu gezwungen, sie auch anzubieten. Hier spiegelt sich die Maxime des Category Management wieder: Ausrichtung nach den Wünschen und Erwartungen der Verbraucher. Es profitieren sowohl Verbraucher als auch Hersteller und Händler.

Da sowohl im Rahmen des Pilotprojektes als auch im normalen Tagesgeschäft regelmäßig Daten anfallen, ist es notwendig, diese zu dokumentieren und aufzubereiten. Anhand der angefallenen Daten ist es dann möglich, Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und durchzuführen. Die im Zuge der durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen angefallenen Ergebnisse müssen auch hinreichend ausgewertet werden. Auf Grundlage der Auswertung ist es dann leicht möglich, bestimmte Prozesse zu verändern und somit zu verbessern.

Es handelt sich hierbei um einen Kreislauf, in dem kontinuierlich hinzugelehrt wird.

Da täglich eine Unmenge von Daten anfällt, ist es für die Auswertung der Ergebnisse besonders wichtig, Kenntnis darüber zu besitzen, welche Informationen von wem in welcher Form benötigt werden. Dadurch wird es einfacher, die Daten auszuwerten und gegebenenfalls Veränderungsvorschläge und Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Sogenannte "Datenfriedhöfe" können mit einer klaren Strukturierung der Erfassung, Dokumentation und Auswertung der Daten vermieden werden.

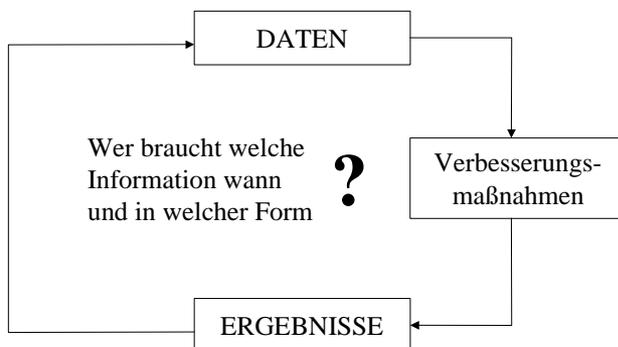


Abbildung 13 Der Lernprozess innerhalb des Unternehmens

Es wurde bereits wiederholt angesprochen, dass es sich bei Künkel um ein kleines Unternehmen handelt. Dabei wurde das Problem des Ressourcenmangels, vor allem der Mangel an personellen Ressourcen angesprochen.

Insbesondere der Geschäftsführer muss einen zu großen Teil der im Unternehmen anfallenden Arbeiten selbst übernehmen.

Die Dokumentation der Daten erfolgte zu Beginn zudem eher mangelhaft. So werden beispielsweise die Begleitumstände während Aktionen nicht dokumentiert. Diese sind jedoch wichtig, um potenzielle Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und dann auch zu realisieren. Aus diesem Grund ist es erforderlich, einen Assistenten beziehungsweise einen weiteren Mitarbeiter einzustellen. Dieser kann sich dann mit der Dokumentation der Daten, sowie deren Auswertung und Entwicklung neuer Methoden und Prozesse auseinandersetzen.

Die im Rahmen des Pilotprojektes durchgeführten Tests - beispielsweise die Auswirkung einer veränderten Bestellplanung auf die Retourmenge oder die Ermittlung der Rentabilität der verschiedenen Testaktionen - stellen dabei Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Verbesserungsmaßnahmen dar. Die Unternehmen sollten stets nach Verbesserungsmaßnahmen suchen, denn so können sie sich weiterentwickeln und ihren Umsatz steigern.

Das in dieser Arbeit vorgestellte Pilotprojekt hat den Anfang dieses Lernprozesses gemacht.

Nun liegt es in der Hand der Unternehmen, Category Management in der Praxis anzuwenden und den zuvor angesprochenen Lernprozess durch ihre Zusammenarbeit gemeinsam fortzuführen und weiterzuentwickeln.

Liste der betroffenen Funktionsbereiche

Funktion / Firma
Geschäftsführung Künkel
Einkauf Globus

### Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

Eine komplette Umstellung auf eine Category Managementfähige Organisation wurde eingeleitet. Aufbau- und Ablauforganisation werden überarbeitet. Ungezählte Schwachstellen in der bisherigen Zusammenarbeit mit Handelsunternehmen wurden transparent und haben zu ECR-gerechten Veränderungen und der Erkenntnis des Stellenwertes des elektronischen Datenaustauschs geführt.

*Die geringen verfügbaren Kapazitäten in Management des KMU werden auch weiterhin zu einer zeitlichen Verzögerung in der Einführung der ECR-gerechten Anwendung führen. Das ändert aber nichts an der deutlichen Erkenntnis der Vorteilhaftigkeit entsprechender Veränderungen in Organisation und Prozessen im mittelständischen Unternehmen. Vielmehr scheint ein wunder Punkt in vielen kleinen Unternehmen angesprochen.*

## 4 Weiterführende Information

- Handbuch ECR Demand Side "Der Weg zum erfolgreichen Category Management"

Bezug über [www.shop.gs1-germany.de](http://www.shop.gs1-germany.de)

### **Hinweis:**

Im Rahmen des GS1 Germany-Releasemanagements unterliegen Dokumente einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.

## 5 Checkliste

Projektschritt	Status	Anmerkung
<b>Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung</b>		
Anlegen eines Projekthandbuchs durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		
Vorabinformation sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projekts		

<b>1. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse</b>		
Aufzeichnen der Organisationsstruktur (Organigramm) des Unternehmens und Markieren der zu betrachtenden Prozesse		
Analysieren und Darstellen der Prozessabläufe		
Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung		
Zusammenstellen der Mitglieder des Projektteams		
Ermittlung der relevanten Prozesskosten		

<b>2. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse</b>		
Sammeln aller Anforderungen an den Category-Management-Prozess, wie zum Beispiel beteiligte Unternehmen, Geschäftskunden, GS1 Germany-Empfehlungen		
Erarbeiten einer Prozessstruktur, welche die zukünftigen Anforderungen erfüllt		
Dokumentieren und grafisches Darstellen der neuen Prozessabläufe		

<b>3. Schritt: Entwicklung eines Projektplans</b>		
Anlegen eines Projekthandbuchs zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept der Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet sowie die Ergebnisse aus der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt		
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen und Festlegen der notwendigen Schritte, um den Soll-Prozess zu erreichen		
Auflistung der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung		
Plausibilitätsprüfung der zukünftigen Prozessabläufe und Planung von Umsetzungsmöglichkeiten		
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten		

<b>Entscheidung über die Projektdurchführung durch die Geschäftsleitung</b>		
-----------------------------------------------------------------------------	--	--



## 6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	ECR-Philosophie: Ausrichtung von Unternehmensbereichen auf den Kunden.....	6
Abbildung 2	8-Schritte-Prozess.....	7
Abbildung 3	Beziehung zwischen Kategorie-Rollen und Leistungsanalysen.....	13
Abbildung 4	Kategorie-Ziele.....	14
Abbildung 5	Möglicher Projektablauf.....	25
Abbildung 6	Datenmodell.....	48
Abbildung 7	Struktur des Datenmodells.....	48
Abbildung 8	Fehlmengenausweis.....	57
Abbildung 9	alter Regalplan.....	59
Abbildung 10	neuer Regalplan.....	59
Abbildung 11	Rentabilität div. Aktionsmaßnahmen.....	62
Abbildung 12	Skizze des Category Management-Tools für die Zusammenarbeit.....	62
Abbildung 13	Der Lernprozess innerhalb des Unternehmens.....	64

## 7 Impressum

Herausgeber:

GS1 Germany GmbH

Geschäftsführer:

Jörg Pretzel

Text:

Andreas Zillgitt

Redaktion:

Steffi Kroll, Tim Bartram

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133 . D-50825 Köln

Postfach 30 02 51 . D-50772 Köln

Telefon: (02 21) 9 47 14-0

Telefax: (02 21) 9 47 14-990

eMail: [info@gs1-germany.de](mailto:info@gs1-germany.de)

[www.gs1-germany.de](http://www.gs1-germany.de)

© GS1 Germany GmbH, Köln, 2005

EAN 40 00001 01566 5